

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Marko Jokinen

**ITSEOHJAUTUVUUS JA JOHTAMINEN YKSITYISEN SEKTORIN HOIVA-
ORGANISAATIOISSA**

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

VAASA 2019

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
LYHENTEET	7
TIIVISTELMÄ:	9
1. JOHDANTO	10
1.1. Tutkimusympäristönä hoiva-alan organisaatiot ja niiden johtaminen	14
1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	16
1.3. Tutkimuksen toteutustapa	17
1.4. Tutkimuksen rakenne	18
2. ITSEOHJAUTUVUUS JA SISÄINEN MOTIVAATIO	20
2.1. Mitä on itseohjautuvuus?	20
2.2. Hierarkia ja byrokratia – itseohjautuvuuden vastavoimat?	27
2.3. Itseohjautuvuusteoria (Self-determination theory)	29
2.3.1. Itseohjautuvuusteorian laajentuminen ja neljäs perustarve	34
2.4. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	35
2.5. Itseohjautuva Teal-organisaatio	38
3. HOIVA-ALAN LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ	44
3.1. Hoivan käsite	44
3.2. Vanhusten hoivapalveluiden tarve	45
3.3. Hoiva-alan markkina Suomessa	47
3.4. Itseohjautuvuus toimii hoiva-alallakin	52
4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	57
4.1. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus	57
4.2. Aineistonkeruutapana teemahaastattelu	59
4.3. Haastatteluprosessi ja haastateltavat	61
4.4. Aineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus	63
4.4.1. Tutkimuksen reliaabelius ja validius	65
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	69

5.1. Oma-aloitteisuutta, itsensä kehittämistä ja sisäistä palkitsemista arvostetaan	69
5.2. Oma-aloitteisuuden toivomisen ja käytännön johtamisen välinen paradoksi	74
5.3. Merkityksellisuuden tuottamisen ei koeta olevan työnantajan vastuulla	77
5.4. Byrokratia tulee organisaation sijaan kunnilta ja virkamiehiltä	80
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	82
6.1. Loppupäätelmät	87
6.2. Ehdotuksia jatkotutkimukselle	89
6.3. Tutkimuksen käytännön kontribuutio	92
LÄHDELUETTELO	97
LIITTEET	
LIITE 1. Haastattelukysymykset	106

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia. (Martela & Jarenko 2014:14.).....	37
Taulukko 2. Kuntien arvioitu palvelukysyntä ikääntyneiden ja vammaisten laitoshoidossa ja palveluasumisessa 2015–2017. (Lith 2018.).....	48
Taulukko 3. Liikevaihdoltaan Suomen suurimmat yritykset sote-palvelujen alalla vuonna 2017. (Tervameri 2018: 39.).....	49
Kuvio 1. OP Ryhmän itseohjautuva toimintamalli (Eskola 2019).....	25
Kuvio 2. Itseohjautuvuuden kolme ulottuvuutta ja niiden vaikutukset (Martela 2014.)	31
Kuvio 3. Ikääntyneiden laitos- ja asumispalvelujen asiakkaat yhteensä vuosien 2000-2017 lopussa. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2018.).....	48
Kuvio 4. Oman palvelutuotannon ja ostopalvelujen osuus kuntien ikääntyneiden ja vammaisten asumisen sisältävien sosiaalipalvelujen palvelukysynnästä 2017. (Lith 2018.).....	51

LYHENTEET

SDT	Self-determination theory (Deci & Ryan)
SOTE	Sosiaali- ja terveysalalla toimiva kuntayhtymä (haastateltavan puheessa)
SOTE-ALA	Sosiaali- ja terveysala

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö****Tekijä:**

Marko Jokinen

Pro gradu -tutkielma:

Itseohjautuvuus ja johtaminen yksityisen sektorin hoiva-organisaatioissa

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine:

Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

Työn ohjaaja:

Liisa Mäkelä

Aloitusvuosi:

2015

Valmistumisvuosi:

2019

Sivumäärä: 107

TIIVISTELMÄ:

Itseohjautuvuus on tämän hetken työelämään liittyvien keskusteluiden yksi yleisimmistä puheenaiheista. Suomessa tunnetaan useita kansainvälisessäkin vertailussa tuloksia saavuttaneita itseohjautuvaan organisaatioon perustuvia yrityksiä. Nämä menestysyritykset ovat toimineet erityisesti it-alalla, mutta myöskin muut toimialat ottavat enenevässä määrin tuloksia tuottaneen toimintatavan omakseen. Työelämä kehittyy koko ajan enemmän asiantuntijuutta vaativaan suuntaan. Autonomia ja omaksi koetut arvot herättävät nykyajan työntekijöiden keskuudessa kiinnostusta, ja näitä ominaisuuksia työpaikaltaan vaatii erityisesti nuorten sukupolvien joukko, jotka etsivät elämään merkityksellisyden kokemusta myös työelämän puolelta.

Hoiva-ala ja sen merkitys koko yhteiskunnalle kasvaa ikääntyvässä Suomessa voimakkaasti. Toimiiko siis itseohjautuvuus jo hoiva-alalla ja arvostavatko yritysten johtohenkilöt sitä? Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin yksityisen sektorin pienten hoivakotien johtamista. Tarkoitus oli tutkia, kannustaako hoivakodeissa tapahtuva johtaminen itseohjautuvuuteen, ja onko se johdon mielestä edes tavoittelemisen arvoista, sekä selvittää, kokevatko hoivakotien johtajat työntekijän elämään merkityksellisyyskokemuksen tarjoamista työnantajan tehtäväksi. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu itseohjautuvuusteoriaan, sekä osittain Teal-organisaatiomallin keskeisiin teemoihin. Tutkielma on laadullinen tutkimus, jossa aineisto kerättiin haastattelemalla viisi yksityisen sektorin hoivakotien ylintä johtajaa. Haastattelusta neljä henkilöä toimi alalla vähintäänkin yhden hoivakodin yrittäjänä, ja yksi henkilö palkattuna toimitusjohtajana. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen, näin johtaen aineistosta tutkimuksen tuloksiossa esitellyt tulokset.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että yksityisen sektorin hoivakotien johtamisessa ei voida nähdä todellisia edellytyksiä aidon itseohjautuvuuden rakentumisessa henkilöstön keskuuteen. Suurimpina syinä tähän voidaan tulosten perusteella nimetä johtajien voimakas halu pitää päätöksenteko ylimmän johdon alaisuudessa, johdon selkeä tarve säilyttää perinteinen ja tärkeäksi nähty vastaavan sairaanhoitajan esimiesrooli hoivakodeissa, sekä johtajien oma uskomus siihen, että työntekijät haluavat omatoimisen päätöksenteon sijasta mieluummin selkeät ohjeet esimiehen suunnasta. Retoriikan tasolla ja toiveissaan johtajat arvostivat omatoimisia, osaavia ja tunnollisia työntekijöitä, joita ei juurikaan tarvitse ohjeistaa tai valvoa. Todelliset käytännöt organisaatioissa eivät kuitenkaan edesauta näiden ominaisuuksien kehittymistä. Tätä käytännön prosessien ja johtajien toiveiden ristiriitaa tutkielman tekijä nimittää tutkimuksessa löytyneeksi paradoksiksi. Merkityksellisyyskokemuksen antamista työntekijän elämään eivät haastatellut johtajat nähneet työnantajan tehtäväksi. Vaikka koulutus, kehittäminen ja työelämän sisältö sinällään haastattelujen perusteella kuuluu yrityksen johdolle, merkityksellisyyskokemuksen tunteet elämään tulisi johtajien mielestä jokaisen työntekijän löytää itse.

AVAINSANAT: itseohjautuvuus, Teal-organisaatio, SDT-teoria, yksityinen hoiva-ala, sisäinen motivaatio

1. JOHDANTO

Nykyisin räjähdysmäisellä nopeudella muuttuvat liiketoimintaympäristöt vaativat organisaatioilta taitoa saada koko henkilöstö innovoimaan ja kehittämään toimintojaan. Byrokratia ylhäältä alas -tyylisine johtamishierarkioineen saattaa olla kuitenkin keskeinen este tämän toteutumiselle. Tämän vuoksi itseorganisoituminen on noussut vaihtoehdokseksi organisaatioiden tavaksi toimia. Se on toimintatapa, joka perustuu minimaaliseen hierarkiaan ja hajautetun päätöksentekovallan lisäksi yhteisen tavoitteen eteen itsestä toimivaan henkilöstöön. (Martela & Kostamo 2017.)

Hoivatyö ja sen laatu ovat nousseet esille valtakunnan mediassa ja ihmisten keskusteluissa tasaisin väliajoin. Etenkin vanhusten hoivan osalta alkuvuodesta 2019 ne nousivat esille rajummin kuin ehkä koskaan aikaisemmin, viranomaisten jouduttua jopa sulkemaan hoitovelvoitteitaan vakavasti laiminlyöneitä hoivakoteja. Tammi- ja helmikuun 2019 aikana suljetut hoivakodit olivat isoihin ketjuihin kuuluvia yksityisiä hoivakoteja, joiden pääomistus on ulkomaisten pääomasijoittajien hallinnassa. Tämä luonnollisesti aiheutti poliittista jännitettä eritoten vaalikeväänä 2019, mutta se sai myös keskustelun osittain väärille urille puhuttaessa ainoastaan yksityisen hoitotyön epäonnistumisesta suhteessa julkisin varoin tuotettuun verrokkiinsa.

Tässä pro gradu -tutkielmassa perehdytään kahteen nykyajan ilmiöön, joiden välistä yhteyttä käytännön työelämässä pyritään tutkimaan. Tutkimuksen ydin rakentuu itseohjautuvuuden ympärille. Tarkoituksena oli selvittää, missä määrin yksityisen sektorin hoivakotien johtajat omassa johtamisessaan mahdollistavat itseohjautuvuutta henkilöstön keskuudessa, vai onko organisaatioissa vielä käytössä ennemminkin perinteinen esimiesvetoinen johtaminen. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastattelututkimuksena, joissa haastateltiin neljää hoiva-alan yrittäjää ja yhtä palkkajohtajana työskentelevää toimitusjohtajaa. Tämän tutkielman teoriaosuus perustuu Richard Ryanin ja Edward Decin (2000b) itseohjautuvuusteoriaan, sekä osittain myös Frederick Lalouxin (2014) Teal-organisaatiomalliin. Tämän viitekehyksen perusteella on myös hahmoteltu haastattelututkimuksessa käytetty haastattelurunko.

Joidenkin väitteiden mukaan johtaminen ja esimiestyö ovat nykyisin organisaatioiden tehottominta toimintaa. Vika ei kuitenkaan välttämättä ole johtajissa tai esimiehissä itsessään, sillä useimmat heistä ovat tunnollisia ja kovia työntekijöitä. Nämä tiimien vetäjät, divisioonien päälliköt ja apulaisjohtajat käyttävät kuitenkin palaverissa lukemattomia tunteja äänestämällä toisten ihmisten töiden ohjaamisesta ja valvonnasta. Tämä ehdottomuus johtuu hierarkiasta, jota ”ylimmät johtajat päättävät” -hallintomalli edustaa. Tämä voidaan nähdä samanaikaisesti kömpelönä ja kalliina tapana johtaa organisaatioita. (Hamel 2011.)

Itseohjautuvuus, tai vaihtoehtoisesti itseorganisoituminen, on näkyvästi esillä nykyisessä johtamiseen ja työelämään liittyvässä keskustelussa. Mediassa on toistuvasti nähtävissä esimerkkejä hyvin matalalla hierarkialla johdetuista, menestyvistä kotimaisista IT-alan yrityksistä, jotka juhlivat epäonnistumisia ja kannustavat ihmisiä kokeilemaan, innovoimaan sekä ajattelemaan itse. Tyypillistä näille yrityksille perustamisestaan asti on ollut rakentaa hyvä ja miellyttävä työpaikka ne omaaville henkilökunnalle. Työpaikka, johon aidosti sitoutuu, ja joka luo merkitystä sekä sisältöä ihmisen elämään kokonaisuudessaan. Nämä organisaatiot ovat siten pyrkineet edistämään ihmisten sisäistä motivaatiota, jonka pohjalle itseorganisoituva yritys rakentuu. Kuten tutkijat Frank Martela ja Karoliina Jarenko (2015: 26) toteavat, sisäisesti motivoitunut ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka tuntuvat hänestä arvokkailta, sekä todella kiinnostavat ja innostavat häntä. Henkilö siis todella haluaa toimia kyseisellä tavalla, eikä koe olevansa siihen pakotettu.

Johtajuustutkimus on perinteisesti painottunut johtajakeskeisyyteen, eli johtajan roolin korostamiseen, ja sitä on tutkittu hyvin laajasti. Johtajan ja johtajuuden käyttäminen usein synonyymeinä onkin mahdollisesti juuri tämän perinteisen ajattelumallin tuottama virhe. (Salovaara 2017: 51–52.) Kostamon mukaan (2017: 79) yhtäläillä niin hallinnoinnin- (management) kuin johtajuuden (leadership) tutkimuksenkin historiassa itseohjautuvuus on näyttäytynyt perinteisesti negatiivisena tekijänä, hieman kuin virheenä systemissä. Perinteisen yksilökeskeisen ajattelun mukaan kehitystyö on kohdistunut johtajiin, kun taas nykyaikaisemman ajatusmaailman mukaan koko organisaation suoriutumista

tulisi pohtia. (Salovaara 2017: 77.) Hallinnoinnin tutkimus on lähinnä keskittynyt kontrolliin ja tehokkuuteen, mutta johtajuuden tutkimukseen itseohjautuvuus sisältyy. Usein kuitenkin sekin vain johtajan näkökulmasta katsottuna, sillä hänen seuraajiensa itseohjautuvuuteen harvoin on keskitytty. (Kostamo 2017: 80.)

Itseohjautuminen saattaa tuntua tuoreelta trendiltä, mutta varhaisiakin esimerkkejä matlan hierarkian ja itseorganisoitumisen varaan rakennetuista ryhmittymistä on olemassa. Bernsteinin (2014) mukaan jo 1700-luvulla Karibialla vaikuttaneiden merirosvojen tapa valita laivojensa kapteenit demokraattisesti on yksi varhaisista itseorganisoitumisen tavoista, samoin kuin 1950-luvun Englannissa Etelä-Yorkshiren kaivosmiesten organisoituminen. (Bernstein, Bunch, Canner & Lee 2016.) Myöskin Australian aboriginaalien yhteisöjen on havaittu toimivan täysin ilman johtajia. Jaettua ja hajautettua johtajuutta on myös todistetusti esiintynyt jo aboriginaalien esihistoriassa. (Sveiby 2011.)

Globalisaation, automaation ja tiedonkulun nopeutumisen seurauksena liiketoimintaympäristö on muuttunut nopeammin muuttuvaksi ja kompleksisemmaksi. Tämän takia itseohjautuvuus on juuri nyt niin vahvasti esillä ja lyömässä itseään läpi. Yhä useampi työvaatiikin luovaa asiantuntijuutta, itsenäistä päätöksentekoa ja yleisesti rutiinityöt ovat katoamassa. Moderni informaatioteknologia tuo mahdolliseksi hajautetut rakenteet, jotka eivät kestäisi ilman nykYTEknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Globalisaatioon ja räjähtävään tiedonkulun nopeutumiseen vastatakseen organisaatioiden on oltava ketteriä ja muuntautumiskykyisiä. (Martela & Jarenko 2017: 11.) Perinteinen hierarkkinen ja byrokratiaan taipuvainen organisaatiomalli ei ole välttämättä paras ratkaisu tähän haasteeseen.

Ihmisten hyvinvointiin panostaminen tuo heidän elämäänsä sisältöä ja iloa, mutta sen mukanaan tuomat parantuneet työsuoritukset näyttäisivät tuottavan lisäarvoa myös yritysten omistajille. Edmansin (2011) mukaan Yhdysvalloissa ”100 best companies to work for” -listalle päässeet yhtiöt ovat tuottaneet pörssissä pitkällä aikavälillä keskimäärin 4 prosenttia paremmin kuin listan ulkopuolelle jääneet yhtiöt. Työntekijöidensä sisäisen motivaation valjastamaan kykenevät organisaatiot tulevat luultavasti olemaan tu-

levaisuuden työelämän voittajia. Sisäisesti motivoitunut henkilö ei ole innostunut pelkästään ulkoisista palkinnoista joita työ hänelle tuottaa, vaan hän on innostunut työstä itsestään (Gagné & Deci, 2005.) Tällainen henkilö nauttii työstään ja sen itseilmaisuun kannustavista mahdollisuuksista. Siksi sisäisesti motivoituneet henkilöt voivat paremmin. (Niemiec, Ryan & Deci: 2008.) Terveysvaikutukset, joita innostumisella saadaan aikaan, ovat varsin merkittävät. Spreitzerin ja Porathin mukaan (2012) innostuneet ja sisäisesti motivoituneet henkilöt kokevat 125 % harvemmin burnout-oireita työelämässä, ja ovat lähes 50 % tyytyväisempiä työhönsä.

Itseohjautuvuusteorian lisäksi kirjallisuuskatsauksessa on käsitelty itseohjautuvan Teal-organisaation ajatusmaailmaa ja sen käytänteitä. Yksi nykyajan työelämän suurista trendeistä on myös työn merkityksellisyyden voimakas korostuminen. Töissä ei enää käydä vain rahan takia, vaan siitä on saatava jotain enemmän. Tämä näkyy kaikkialla yhteiskunnassa, eivätkä työnantajatkaan voi enää vähätellä merkityksen kokemisen tärkeyttä. (Podolny, Khurana & Hill-Popper 2004.) Belgialainen Frederic Laloux julkaisi vuonna 2014 kirjan *Reinventing Organizations*, jossa hän esittelee uuden ajan itseohjautuvan organisaatiomallin, nimeten sen Tealiksi. Mallin yhtenä perusajatuksena on itseohjautuvuus, sekä pyrkimys ihmisen henkilökohtaisen persoonan huomioimiseen tarjoamalla hänelle merkityksellisyyden kokemuksia niin työelämässä kuin henkilökohtaisinkin elämän puolella.

Erityisesti merkitystä kaipaavat milleniaali-sukupolvi, joka joidenkin tutkimusten mukaan arvostaa ja odottaa edellisiä sukupolvia enemmän täyttymystä ja tarkoitusta koko työelämälleen (De Hauw & De Vos 2010.) Suuri osa työelämään nykyään tulevista uusista sukupolvista kokevat työn enemmän merkityksellisenä, jos he saavat itse kontrolloida sen toteuttamista ja sisältöä. (Lee & Edmondson 2017.) Toiminta Teal-organisaatioissa ei perustu vallankäyttöön tai kontrolliin, vaan yhdenvertaisuuteen ja inhimillisiin arvoihin. Maailma on monimutkainen paikka ja organisaatiot ovat osa tätä maailmaa. Hierarkia ei useinkaan ole enää rakenteena se toimivin ratkaisu johtaa näitä organisaatioita. Tietoyhteiskuntamme on kompleksinen toimintaympäristö ja siinä tarvitaan inhimillisiä, voimavaroja vapauttavia ja dialogisuutta tukevia toimintatapoja ja rakenteita. (Kousa 2017.)

Teal-organisaatiomalliin perustuvat organisaatiot ovat ketteriä, samankaltaisesti kuin esimerkiksi Lean-ajattelulle perustuvat organisaatiotkin. Tealin ajatusmaailma perustuu jaettuun päätöksentekoon, jokaisen oman persoonallisuuden merkitykseen, itseohjautuvuuteen ja ajatuksen siitä mikä on hyvää. Valta ja kontrolli on jaettu henkilöille ympäri organisaatiota, ja päätökset tehdäänkin työkavereiden kesken, eli juuri niiden ihmisten kesken keitä asia koskee. (Janhonen, Henttonen, Heilmann & Lindström 2016.)

1.1. Tutkimusympäristönä hoiva-alan organisaatiot ja niiden johtaminen

Hoitotyön historiassa hoitotyön hallinnolla, nykyisin voitaisiin kai sanoa johtamisella, on pitkät perinteet. Yli 150 vuotta sitten Florence Nightingale totesi hallinnollisten seikkojen merkityksen hoidon toteutuksessa. Telarannan (1997: 10) mukaan jo vuonna 1859 ilmestyneessä kirjassaan *Sairaanhoidosta* Nightingale mainitsee: ”*Kaikki hyvän hoidon tulokset voi tärvellä tai saada kokonaan tehottomiksi yksi ainoa vika, nimittäin huono johtamiskyky pikkuseikoissa*”.

Vahvat professiot ovat sote-alan erityispiirre, ja alalla on perinteisesti ollut vahva esimiesvalta ammattikuntaakohtaisesti. Hierarkkinen päätöksenteko ei ole valmentanut asiakasrajapinnassa toimivia riittävästi itseohjautuvuuteen, vaikka alan työntekijät ovatkin koulutettuja ja ammattitaitoisia. Vastuullinen työ on tehnyt varovaiseksi, ja toimintaa on tiukasti valvottu ja ohjeistettu potilasturvallisuuden varmistamiseksi. Tiukka ohjaus ylhäältä päin on myös vaikuttanut siihen, että uusiin toimintatapoihin liittyvistä alkuvaiheen haasteista on vaikea ottaa vastuuta. (Ojala & Mäki 2017: 267.)

Digitalisaatio ja mobiilisuus tulevat vauhdilla myös sosiaali- ja terveyspalveluihin. Muutokset ovat yhä nopeampia, eikä niitä enää kyetä suunnittelemaan irrallisina projekteina. Muutokset ovat arkea ja työntekijöiltä edellytetään muutosvalmiutta, mahdollisuuksia ja kykyä tehdä muutoksia, sekä valita toiminnan ja asiakkaan parhaan edun mukainen palveluiden toteutustapa. Muutokset perustuvat enenevässä määrin nopeisiin, pieniin kokeiluihin, eikä enää laajamittaisiin ohjelmiin. Nämä kokeilut edellyttävät uutta kulttuuria,

joka kannustaa kokeilemaan ja korjaamaan, mutta myös epäonnistumiset hyväksyen. (Ojala & Mäki 2017: 266–267.)

Isoilla yrityksillä on ajoittain kärkkäästäkin mediakirjoitteluista huolimatta oma tärkeä roolinsa myös hoiva-alalla. Kuten Tervameri (2018: 41) toteaa, suurilla yrityksillä on tärkeä rooli alan kehittämisessä työllistäjänä, sekä myös palveluiden tarjoajana. Erikoisten yritysten hyvät menestymisen mahdollisuudet koituvat lopulta kaikkien eduksi, sillä hänen mukaansa markkinoiden toimiessa monituottajuus synnyttää alalla innovaatioita ja valinnanvapautta.

Omistajana pääomasijoittaja hakee voimakkaasti kasvua, jolloin muut asiat voivat jäädä sivujuonteiksi. Hoivayhtiöissä tilanne ei ole toimivalle johdolle helppo, varsinkaan kuntien kilpailutuksissa hinta on ratkaiseva tekijä. Kunnat ovat ulkoistaneet vanhusten hoivaa vauhdilla, ja tähän on useita syitä. Pääsääntöisesti ne kuitenkin ulkoistavat sellaisia haasteita, joihin eivät itse pysty vastaamaan. Ulkoistamalla näitä riskejä he myös tasapainottavat talouttaan. Hoivayhtiöillä katse on kuitenkin myös tulevassa, sillä suuret ikäluokat ovat vasta tulossa ikään jossa hoivalle on oikea valtava tarve. Nyt markkina-asemia on vasta paalutettu etupainotteisesti. (Kauppalehti 30.1.2019: 5A.)

Hoiva-ala valikoitui tutkimuskohteeksi juuri sen perinteisesti heikon laatumielikuvan takia, mutta myöskin, koska ennakko-oletus tutkimuksen tekijällä oli alan edelleen omaavan vahvaa hierarkkisuutta organisaatiokäytänteissä. Kuten suomalainen filosofi ja tukija Frank Martela (2017: 161–162) kertoo, tehtaissa kuilu johtajien ja duunarien välillä on ollut jyrkkä, mutta täysin sama ilmiö on nähtävissä sairaaloissa lääkäreiden ja hoitajien välillä. Kysymys ei ole Martelan mielestä tällöin pelkästään tehokkaimmasta organisoitumisen tavasta, vaan luokkayhteiskunnan ylläpidosta ja pönkittämisestä.

Mielikuvat voivat luonnollisesti olla osittain median luomaa harhaakin. Tehokkaaseen markkinamekanismiin ja aidon markkinaehtoisen kilpailun toimivuuteen uskova saattaisi olettaa huonon palvelun laadun häviävän markkinoilta. Jos kilpailu olisi aidosti tehokasta ja markkinat avoimia, olisiko hoivamarkkinoilta pitänyt jo poistaa räikeisiin ja

toistuviin laiminlyönteihin sortuneet organisaatiot ennen valvovan viranomaisen puuttumista asiaan? Vaikka kyse onkin yksityisen sektorin toimijoista, asia ei ole yksinkertainen. Tämän on huomionnut myös Seligson rahastoyhtiön salkunhoitaja Anders Oldenburg (Seligson & Co neljännesvuosikatsaus 1/2019), joka toteaa pohtiessaan isoa Suomessa toimivaa hoivayhtiötä sijoituskohteena; *”hoivabusiness Suomessa on pitkälti alihankintaa kunnille, mikä lisää poliittista riskiä ja heikentää yhtiön mahdollisuuksia itse vaikuttaa tulevaisuuteensa”*.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Ulkomailla on saavutettu erinomaisia tuloksia itseohjautuvuuteen kannustavissa organisaatioissa myös perinteisten IT- ja muiden asiantuntija-alojen ulkopuolella. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, missä määrin suomalaisissa yksityisen sektorin hoivakodeissa johtaminen tukee itseohjautuvuutta, ja toisaalta myös, kokevatko työnantajat työntekijöiden elämään merkityksellisyyden kokemuksen tarjoamisen heidän tehtäväkseen.

Tämän tutkielman aihe tuli alun perin tutkimuksen tekijän pohdinnoista liittyen vanhus-ten hoivan räjähdysmäisesti kasvavaan kysyntään markkinoilla. Kysyntä kasvaa seuraavan 10–15 vuoden aikana valtavasti jo koetun kysynnän kasvun lisäksi. Tämä kysynnän kasvaminen on lisäksi kohtuullisen varmasti todennettavissa, ja jopa sen toteutumisen aikataulu sekä kysynnän kokonaismäärä on varsin luotettavasti ennustettavissa. Tämä on yleisesti monen liiketoiminnan kohdalla hyvin harvinainen tilanne. Vastapainona kovalle kysynnälle voidaan toisaalta nähdä yhtenä alan erityispiirteenä heikohko laatumielikuva julkisuudessa, joka lienee kuitenkin enemmän isojen yritysten mainehaitta tällä hetkellä. Itse hoitajien työ on tyypillisesti raskasta, ja palkkaus yleisellä tasolla kotimaassa on heikkoa. Tästä näkökulmasta voidaan puhua mielenkiintoisesta kokonaisuudesta liiketoiminnan kehittämisen ja tulevaisuuden kannalta.

Tästä kaikesta johtui yksityisen sektorin näkökulmasta katsottu kysymys, missä määrin yksityisen hoiva-alan johtaminen kannustaa itseohjautuvaan organisaatioon. Organisaatioon, joka panostaisi henkilökuntaansa ja nostaisi asiakastyytyväisyyden, toisin sanoen ensiluokkaisen hoivakokemuksen, mutta myös henkilökuntansa hyvinvoinnin tärkeimmäksi strategiakseen ohi kasvun ja tuloksentekokyvyn. Tällainen strategia vaatisi tietysti käytänteitä toimiakseen. Kuten tutkimustulokset ja tarinat esimerkiksi IT-yrityksistä, tai tässäkin tutkielmassa esitelty kotihoitoyritys Buurtzorg todistavat, mahdollisesti tehokkaimmat käytänteet halutun tuloksen saavuttamiseksi olisivat itseorganisoituminen, itseohjautuvan henkilöstön rakentaminen ja heidän työolosuhteidensa kehittäminen.

Aiemmat tutkimustulokset myös puhuvat sen puolesta, että panostamalla itseohjautuvuuteen saadaan tyytyväisemmän ja sitoutuneemman henkilökunnan lisäksi myös yrityksen liikevoitto lopulta kasvamaan verrokkejaan paremmaksi parantuneen laadun ja tehokkuuden myötä. Toimiiko yksityisellä sektorilla jo näin johdettuja yrityksiä vai onko vallalla vielä perinteisempi esimies- ja johtajavetoinen organisaatiomalli?

Edellä kuvatun perusteella voidaan määritellä tutkimusongelman kuvaukseen kaksi kysymystä:

- Missä määrin hoivakotien johtajien harjoittama johtaminen mahdollistaa ja tavoittelee itseohjautuvuutta henkilöstön keskuudessa?
- Minkälaisena johtajat näkevät työntekijän roolin työntekijän elämän merkityksellisuuden kokemisessa?

1.3. Tutkimuksen toteutustapa

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelut kohdennettiin yksityisen sektorin tehostettua palveluasumista

tarjoavien hoivakotien ylimpään johtoon. Tutkimukseen haastateltiin puhelinhaastatteluna neljää hoivakotiyrittäjää ja yhtä palkkajohtajana työskentelevää toimitusjohtajaa. Haastattelut toteutettiin kesäkuun ja elokuun aikana kesällä 2019. Tarkoituksena oli selvittää, mitä johtajat ajattelevat itseohjautuvuuteen liittyvistä teemoista, sekä tukevatko johtamiskäytänteet itseohjautuvaa organisaatiokulttuuria. Sanan ”itseohjautuvuus” haastatteli jätti tarkoituksella keskusteluista pois, jotta haastateltavat eivät olisi lähteneet muokkaamaan vastauksiaan omatoimisuuteen tai muuhun siihen viittaavaan suuntaan.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma rakentuu kuuteen päälukuun. Tutkimus etenee johdannosta toisena lukuna olevaan teoriaosuuteen, joka on keskittynyt itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation käsitteiden ympärille. Johdanto-osio pitää sisällään tutkimuksen taustaa, sekä esittelee tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteet. Toinen luku keskittyy itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation ympärille. Se erittelee mitä itseohjautuvuus on, käsittelee aihetta hieman myös hierarkian ja byrokratian viitekehyksessä, sekä esittelee kaksi mallia, jonka pohjalta tutkimushaastattelut on tehty ja joihin myös tutkimustuloksia peilataan. Nämä mallit ovat SDT, eli Self-determination theory, suomeksi itseohjautuvuusteoria (Deci & Ryan 2000b) ja Feredick Lalouxin (2015) Teal-organisaatiomalli.

Kolmannessa luvussa käydään läpi hoiva-alan markkinaympäristöä. Luvussa esitellään hoivan käsite, esitellään lähinnä ikäihmisiin keskittyen hoivapalveluiden tarve nyt ja tulevaisuudessa, sekä tutkitaan hoivamarkkinan nykytilannetta Suomessa. Luvun lopuksi esitellään case-tyyppisesti hollantilainen kotihoitoyritys Buurtzorg, joka on noussut itseohjautuvuuden supertähdeksi ja suunnannäyttäjäksi Euroopassa.

Neljäs luku käsittelee tutkimuksen metodologiaa, jossa perustellaan tutkimusmenetelmän valinta, miten haastattelurunkoa lähdettiin rakentamaan, sekä käsitellään aineistonkeruutapana käytetty teemahaastattelu. Lisäksi kuvataan tutkimusprosessia ja kerrotaan, kuinka aineistoa on analysoitu. Luvussa viisi käydään tutkimuksen tuloksia läpi, ja perehdytään

aineistossa esiin nousseisiin mielenkiintoisiin pääkohtiin. Luvussa kuusi tehdään johtopäätökset tulosten perusteella, pohditaan tulosten antia työelämän näkökulmasta sekä ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2. ITSEOHJAUTUVUUS JA SISÄINEN MOTIVAATIO

Tässä luvussa perehdytään itseohjautuvuuden ja sen alle vahvasti linkittyvän sisäisen motivaatioon käsitteistöön. Luvussa esitellään myös tutkielman teoreettinen viitekehys, joka rakentuu itseohjautuvuusteorian (SDT) ja itseohjautuvan Teal-organisaatioteorian keskeisten elementtien pohjalta. Hierarkia ja byrokratia ovat pitkälti historiasta kumpuaavia, mutta myös yhä edelleen vahvasti työelämässä sinnikkäästi vaikuttavia organisoitumisen tapoja. Hierarkia ja byrokratia voidaan nähdä pitkälti itseohjautuvuuden vastakohtana monen työelämän käytänteen kohdalla, joten tästä syystä myös ne on käsitelty lyhyesti tässä luvussa.

Hierarkkinen ja perinteinen ylhäältä alas johdettu organisaatiomalli lienee edelleen yleisin organisaatiotyyppi. Tekemisen tapa on organisoitu ylimmän johdon toimesta, ja johto myös koordinoi kokonaisuutta. Informaatio kulkee alaspäin pyramidimaista hierarkiaa pitkin, joka voi koostua monesta eri tasosta ennen kuin työntekijätaso on saavuttanut tiedon. Työntekijät tekevät sen mitä on käsketty ja toiminta on johdolle ennustettavaa sekä kontrolloitavissa, mutta työntekijälle tämä kapea laatikkomainen tila tehdä töitä ei välttämättä anna mahdollisuuksia kukoistaa ja kehittyä. (Martela & Jarenko 2017: 16.)

Suurempi kontrollimäärä ei kuitenkaan tarkoita välttämättä enemmän tai parempaa liiketoimintaa. Ihmiset oppivat nopeasti olemaan keikuttamatta venettä, eikä ylimääräistä herkkyyttä enää liiketoiminnan muutosten tunnistamiseen välttämättä ole. (Paju 2017:46.) Jos organisaatiossa halutaan onnistuneesti implementoida käyttöön itseorganisoituva toimintatapa ja yrityskulttuuri, se edellyttää ymmärrystä niistä psykologisista olosuhteista jotka synnyttävät sisäistä motivaatiota. (Martela & Kostamo 2017.)

2.1. Mitä on itseohjautuvuus?

”Työelämä on ihan absurdia. On ihmeellistä, että emme kyseenalaista sitä, että saamme ajaa autoa, lisääntyä ja ottaa asuntolainan, mutta työelämässä ei saa päät-

tää monelta tullaan töihin ja miten siellä pitää olla. Se on ihan älytön ajatusmaailma, että 7,5 tuntia päivässä ja nyt vielä 5 minuuttia siihen päälle tuhlaamme aikaamme alistuen asemaan, jossa mietitään saanko tehdä nyt allekirjoituksen tähän sähköpostiin”

Yllä oleva Duunitorin (2017) blogista löytyvä kirjoitus on Filosofian Akatemian Joonas Pesosen pohdintaa itseohjautuvuudesta. Kirjoitus tuo esille niitä seikkoja, joita perinteinen hierarkkinen organisaatio on työelämäämme ikään kuin standardiksi muodostanut, ja toisaalta mihin nykyaikainen itseohjautuvuutta tarjoava ja tukeva organisaatio mahdollisesti tuo muutosta.

Termit itseohjautuvuus ja itseorganisoituminen sisältävät osin eri merkitykset. Itseohjautuvuus on yksilöllä oleva ominaisuus, kun itseorganisoituminen viittaa ryhmän ominaisuuteen. (Martela & Jarenko 2017: 12.) Itseohjautuvuus on psykologinen ulottuvuus autonomisessa ihmisessä, joka mahdollistaa yksilön sitoutumisen merkitykselliseen tekemiseen, sillä ihmisellä on vaisto seurata merkityksellisyyden polkua elämässään. (Cloninger 2004: 120.) Itseohjautuvuudessa on kyse oma-aloitteisen toimimisen kyvystä ilman ulkopuolisen ohjauksen tarvetta, sekä päämäärän tiedostamisesta ja tavoittelemisesta itsenäisesti (Kostamo 2017: 80.) Yksinkertaisimmillaan itseohjautuvuus voi olla kuitenkin vaikkapa vain aivojen ja sydämen mukaan ottamista työpaikalle. (Martela & Jarenko 2017: 314.)

Itseorganisoituminen taas on tapa organisoitua ylhäältä annetut valmiit rakenteet minimoiden, ilman jäykkää hierarkioita, kiinteitä rooleja tai esimiehiä, joilta on pyydettävä lupa jokaiseen päätökseen. Näin ollen ihmiset vuorovaikuttavat niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa vuorovaikuttaminen on oleellista tehtävän tai projektin hoitamisen kannalta. Siten syntyy ja muokkaantuu jatkuvasti uusia tapoja keskinäiseen organisoitumiseen. (Martela & Jarenko 2017: 12.)

Itseohjautuvuus perustuu ajatukseen, jossa keskusjohtoisesti ei voida ymmärtää, mitä kaikkea organisaation missäkin osassa ja toimintaympäristön kosketuspinnoin tapahtuu. (Paju 2017: 46.) Työntekijöille kannattaa todella antaa päätäntävaltaa asioihin ja tunnustaa heidän asiantuntijuutensa. Esimerkiksi työsuorituksen tehokkuuden arviointiin kehitettyjen mittareiden on todettu olevan esimiesten mielestä paremmin toimivia,

ja heillä itsellään enemmän käytössä silloin, kun mittareiden kehittämiseen oli osallistunut työntekijät itse. (Groen, Wouters & Wilderom 2017.)

Voidakseen olla itseohjautuva, on henkilön oltava *itsemotivoitunut*, hänellä on oltava selkeä *päämäärä*, sekä myös *osaaminen* tämän päämäärän tavoitteluun. Itsemotivoitunut ihminen pysyy liikkeessä ilman ulkopuolista pakottamista. Päämäärä tuo luonnollisesti informaation siitä, mitä kohti ollaan kulkemassa. Taidot taas ovat oltava riittävät tehtävän suorittamiseen tai ihmisen tuen tarve muilta on niin suuri, että itseohjautuvuus ei toteudu. Motivaatiossa onkin kysymys energiasta, suunnasta, tasa-arvosta ja pysyvyydestä. Motivaatiosta puhutaan paljon, ja se on arvostettua sen seurausten takia, sillä se todella tuottaa konkreettisia tuloksia. (Deci & Ryan 2000a; Martela & Jarenko 2017: 12.)

Martela ja Kostamo (2017) mainitsevat kuusi pääkohtaa, joista voidaan tunnistaa itseorganisoituva organisaatio käytänteillä ja kulttuurilla:

Hierarkia on minimoitu (1). Yksilöt työskentelevät joko yksin tai tiimeissä, mutta on tärkeää, ettei ylimmän johdon ja tiimien välillä ole mitään hierarkiaportaita. *Valta päätää asioista on voimakkaasti ohjattu alaspäin (2).* Yksilöillä on valta tehdä isojaakin investointi- tai roolimääritysten päätöksiä itsenäisesti tai tiimeissä, kysymättä lupaa keneltäkään. *Strategisia tai organisaatiotason päätöksiä ei hoideta yksin ylimmän johdon toimesta (3).* Ylin johto voi kyllä jakaa jo aikaisen vaiheen ideoita kaikille, jotta saadaan palautetta ja keskustelua. *Kaikki tieto ja tiedottaminen ovat läpinäkyvää ja avointa (4).* Työntekijöille halutaan aina antaa kaikki tieto kaikista asioista, jotta heillä on mahdollisuus tehdä oikeita päätöksiä. Hierarkkiset organisaatiot pyrkivät perinteisesti pitämään nämä tiedot vain ylimmän johdon hallussa, ja pönkittäen näin heidän asemaa. *Kaikkien pitää tietää mitä tavoitellaan ja miten sinne aiotaan päästä (5).* Itseohjautuvat ihmiset tarvitsevat kaiken parhaan tiedon siitä, mihin yritys on menossa. Itseorganisoituva organisaatio pyrkii tätä tietoa heille kaikin keinoin antamaan. *Työntekijöiden roolit ovat joustavia ja kehittyviä, eivätkä säännöt ja normit jarruta kehitystä (6).* Jos työntekijä havaitsee jonkin puutteen tai tarpeen, hän ratkaisee asian saman tien omatoimisesti, tai

tiimin kanssa. Hänen ei tarvitse miettiä mikä hänen positionsa olikaan, ja riittääkö valta tehdä tätä päätöstä.

Myös tutkijat Lee ja Edmundson (2017) nostavat itseohjautuvan organisaation tunnusmerkiksi nimenomaan radikaalin hierarkian purkamisen sekä käskyvallan jakamisen systemaattisesti ja virallisesti läpi koko organisaation. Se mikä erottaa heidän mielestä itseorganisoidun organisaation hierarkkisesta organisaatiosta, on juuri pyrkimys hävittää esimiehen ja alaisen välinen raportointivelvollisuus koko organisaatiosta. Tutkijoiden mukaan esimiesten ”hävittäminen” ei kuitenkaan tarkoita itseorganisoiduvien organisaatioiden tulevan toimeen ilman johtamistyötä. Tulosten seuranta kohti asetettuja tavoitteita, resurssien allokointi, tehtävien suunnittelu, palautteen antaminen ja keskustelu ovat avainasemassa itseorganisoiduvien yritysten menestymisessä.

Rationaalinen suunnittelu, yhteisten sääntöjen luonti tai työnjaon pohdinta ovat hyviä tapoja toimia, eikä niissä sinällään ole mitään väärää. Ajoittain mahdollisesti joustamaton ja kontrollointiin taipuvainen management-tutkimus on ehkä jättänyt kuitenkin huomiotta tärkeitä ja järkeviäkin näkemyksiä; sosiaalisen toiminnan luonne, maailman monimutkaisuus ja dynaamisuus näistä esimerkkinä. (Kostamo 2017: 105.) Ehkäpä näistä syistä itseohjautuvuus nousee entistä suurempaan rooliin nykyisessä työelämässä vastaten paremmin sen nykyisiä tarpeita? Kuten Suomen yhden tunnetuimman itseorganisoidun yrityksen, Euroopan parhaaksi työpaikaksikin valitun IT-yhtiö Futuricen perustaja ja toimitusjohtaja Tuomas Syrjänen yhdessä Arttu Tolosen kanssa (2017: 211) kertoo:

”Itseohjautuvaa organisaatiota ei voi johtaa olemalla poissa. Paradoksaalista kyllä, se saattaa jopa vaatia paljon intensiivisempää läsnäoloa yrityksen arkipäiväisessä toiminnassa kuin kulmahuoneesta käsin tapahtuva hierarkkisemman yrityksen johtaminen”.

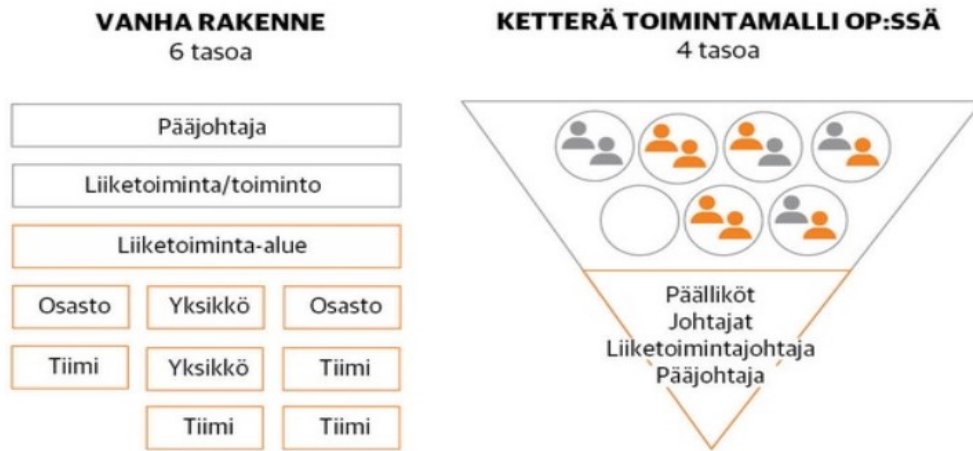
Futuricen lisäksi Suomessa toimii kaksi muutakin ohjelmistoalan yritystä, jotka yhdessä Futuricen kanssa muodostavat suomalaisten itseohjautuvuuden suunnannäyttäjäkolmikon. Nämä kaksi muuta yritystä ovat Vincit ja Reaktor. Nämä kolme yritystä ovat kasvaneet nopeasti ja laajentuneet globaalisti niin Berliiniin, Lontooseen, New Yorkiin kuin Piilaaksoonkin. Sen lisäksi ne ovat kaikki voittaneet Euroopan parhaan työpaikan palkinnon. Tämä kolmikko on erinomainen esimerkki siitä, kuinka yhdistää kannattava

ja kasvava liiketoiminta, mutta myös pitää työntekijät erittäin motivoituneina ja sitoutuneina. Luultavasti syy ei olekaan erillisissä tavoitteissa, vaan nämä yritykset ovat taloudellisesti niin menestyneitä, koska he ovat valjastaneet yrityksensä maksimoimaan työntekijöidensä sitoutumisen ja sisäisen motivaation. (Martela & Kostamo 2017.)

Suomalainen pankkialan jättiläinen OP Ryhmä siirtyi uuteen itseohjautuvaan malliin pankkitoiminnassaan vuoden 2019 alusta alkaen. Tuolloin oli kulunut kymmenen kuukautta Timo Ritakallion aloittamisesta konsernin uutena pääjohtajana. Uudelleenorganisoinnissa finanssitalon keskusyhteisö muuttuu itseohjautuvaksi. Massiivisen operaation voidaan sanoa lukeutuvan yhteen Suomen työelämän suurimmista mullistuksista. Muutos on ollut vauhdikasta, alle vuodessa Ritakallio ehti muun muassa muokata yhtiön strategiaa, luopua joistain liiketoimintasuunnitelmista, aloittaa koko organisaation yt-neuvottelut ja uuden itseohjautuvan toimintamallin. (Eskola 2019.)

OP Ryhmän pääjohtaja ei suhtaudu itseohjautuvuuteen kevyesti, vaan Ritakallio sanoo uskovansa saavuttavansa näin toimimalla tulevaisuuteenkin työyhteisön, jossa ihmiset haluavat olla töissä, sekä saavansa ne ihmiset jotka vielä eivät heillä työskentele, halumaan hakeutumaan heidän työntekijäksi. Tämän lisäksi OP Ryhmän pääjohtaja ja muu johtohenkilöstö on haastatellut muutamia Euroopassa jo itseohjautuvuutta tukevaan ja ketterään toimintamalliin siirtyneitä pankkeja. Kysyttäessä tuloksista, oli viesti pääjohtaja Ritakallion mukaan selvä. *Sanoivat, että on totta kai tullut merkittäviä säästöjä, mutta vielä isompi asia on se, että kaikki tapahtuu nopeammin. Paljon nopeammin.*” (Eskola 2019.)

OP Ryhmän pääjohtajan kommentti kertonee siitä, että rohkeimmat ja johtamiskulttuurissaan muita edellä olevat pankit ovat jo huomanneet itseohjautuvuuden vaikutuksen organisaation toiminta- ja tuloksentelekykyyn, sekä siihen, kuinka paljon se vähentää byrokratiaa ja ylimääräistä ajankäyttöä. Kuten kuvioista 1 nähdään, OP Ryhmä on ennakkoluulottomasti nostanut henkilöstön ja erityisesti heistä muodostetut tiimi organisaatiokaavion huipulle. Tällä pyritään varmasti ketteryyteen ja joustavuuteen toiminnissa, mutta se on myös symbolinen merkki henkilöstöä kohtaan siitä arvostuksesta, jota työnantaja heitä kohtaan tuntee.



Kuvio 1. OP Ryhmän itseohjautuva toimintamalli (Eskola 2019)

Kuvio 1 on visuaalinen esitys OP Ryhmän organisaation muutoksesta nykyiseen muotoonsa, mutta samalla se esittää erinomaisesti miten itseohjautuva organisaatio muuttaa koko perinteisen hierarkiavetoisen organisaation rakenteen täysin uudenaikaiseksi. Kuten kuvioista nähdään, pelkästään rakenne ja portaavat eivät ole muuttuneet, vaan myös yrityksen arvoissa ja kulttuurissa on tapahtuttava merkittävä muutos uuteen ajatusmaailmaan. Tästä kertoo päällikkö- ja johtajatason kääntäminen organisaation pyramidin pohjalle. Tämä ilmentää yrityksen tunnustavan sen tärkeimmän asiantuntemuksen löytyvän organisaation suorittavalta tasolta.

Itseorganisoiduissa organisaatioissa johtajuus jaetaan roolien, eikä yksilöiden kautta. Rooleja ihmisillä on usein monia ja ne ovat eri tiimeissä. Johtamisen vastuu siirtyy, kun tiimit luovat ja määrittelevät uusia rooleja. Tässä teknologia on erittäin tärkeä työkalu pitämään nämä siirrot toimivina. Jos joku ei sovi jostain syystä tiettyyn rooliin, hänen tilalleen vaihtuu toinen tekijä, ja näin roolit siirtyvät ja vaihtuvat. (Bernstein ym. 2016.)

Niin byrokratiaa ja hierarkiaa edustavalla organisoitumisen tavalla, kuin itseorganisoidulla organisaatiollakin on muutama piilevä oletus ihmisen motivoitumisesta ja rationaalisuudesta. Byrokraattiset organisaatiot olettavat parhaan koulutuksen ja ominaisuu-

det omaavan yksilön kykenevän johtamaan ja ohjaamaan koko organisaatiota. Itseorganisoituva organisaatio ei usko ihmisen rationaalisuuteen yhtä vahvasti, vaan sen sijaan olettaa mukautuvimman ja tehokkaimman organisaation toiminnan olevan tulosta siitä, että riittävästi vapautta ja vuorovaikutusta toisten kanssa saaneet ihmiset ovat tehneet hienoa tulosta käyttämällä ominaisimpia kykyjään ja omaa järkeään. (Martela & Kostamo 2017.)

Mitä johtajan tai esimiehen roolissa pitäisi sitten tehdä tukeakseen itseorganisoituvaa organisaatiota? Leikillisesti sanottuna ei kannattaisi tehdä yhtään mitään. Kuten Martela ja Kostamo (2017) toteavat, itseorganisoituminen yrityksessä tarkoittaa johtajalle todellakin irti päästämistä. Heidän mukaansa johtajan pitäisi tehdä itsestään niin tarpeeton kuin mahdollista. Byrokratia, luvan kysyminen jokaiseen asiaan, jatkuva seuranta ja kontrollointi kertovat työntekijälle suoraan, että häneen ei luoteta, eikä omalle ajattelulle ole tarvetta. Nämä vanhakantaiset toimintatavat itseorganisoitumiseen kannustava hyvä johtaja luonnollisesti pyrkii tehokkaasti häivyttämään.

Itseorganisoituminen pisimilleen vietyinä tarkoittaa aidosti todella matalaa hierarkiaa, eikä silloin ole raportointivelvollisuutta edes ylimmille johtajille. Esimerkiksi pelitalo Valve, yksi maailman suurimmista ja menestyneimmistä tietokonepelien kehittäjistä, on vienyt itseohjautuvuuden ja matalan hierarkian niin pitkälle, että työntekijöillä on täysi vapaus valita minkä pelien parissa he haluavat työskennellä. Työntekijät äänestävät itse mitä pelejä tullaan kehittämään, eikä johtajilla tai esimiehillä ole päätöksentekovaltaa. Jopa yrityksen opaskirjasessa uusille työntekijöille kerrotaan: ”Kukaan ei raportoi kenellekään. Meillä on kyllä perustaja ja pääjohtaja, mutta edes hän ei ole sinun pomosi. Sinulla on valta viedä yritys kohti mahdollisuuksia ja pois riskeistä”. (Lee & Edmondson 2017.)

Kun ihmiselle annetaan vapaus ja mahdollisuus omaehtoisuuteen, eli myös valta tehdä päätöksiä omien työtehtäviensä suhteen, sekä kehittää koko organisaatiota eteenpäin, organisaation evoluutiosta tulee orgaanista. Näin ollen kuin itsestään ihmiset kokeilevat eri asioita itseohjautuvasti ja parhaat ratkaisut jäävät voimaan vieden organisaatiota näin tehokkaasti eteenpäin. Kun ihmisille annetaan valtaa tehdä päätöksiä, on luonnollisesti

myös huolehdittava siitä, että heillä on kaikki saatavilla oleva tieto päätösten tueksi. (Martela & Kostamo 2017.) Jälleen kerran siis tiedottaminen nousee kriittisen tärkeään asemaan. Lohduttavaa esimiesten kannalta on kuitenkin tieto siitä, että hyvin itseohjautuvat henkilöt ovat vastuullisia, kekseliäitä ja omaksuvia. (Dinica, Demenescu, Lord, Krause, Kaiser, Horn, Metzger & Walter 2016.)

Jos itseohjautuvassa yrityksessä työskenteleminen vaatii vahvaa toimintaa johtajalta, näin on luonnollisesti myös työntekijän kohdalla. Itseohjautuvuus vaatii työntekijältä merkittäviä kyvykkyyksiä elämänhallintaan ja itsensä johtamiseen. Kun joku muu ei kontrolloi, johda ja ohjeista toimintaasi, on siitä suoriuduttava itse. Tärkeää ovat myös taidot kokonaisuuksista vastuun ottamisesta, tiimissä toimimisesta, sekä toisten huomioon ottamisesta ilman, että joku käskyy niin tehdä. On nimittäin vaikeaa toimia itseohjautuvassa tiimissä mikäli ei ole itseohjautuva ihminen. Organisaation on siten otettava tämä haaste vakavasti ja luotava rakenteet jotka mahdollistavat tukea, työkaluja ja valmennusta itsensä johtamisen taidoissa. (Martela & Jarenko 2017: 318–319; Ojala & Mäki (2017: 267.)

2.2. Hierarkia ja byrokratia – itseohjautuvuuden vastavoimat?

Leen ja Edmondsonin (2017) mukaan viimeisen puolen vuosisadan aikana on käynyt enenevässä määrin selväksi, että hierarkkisella johtamisella on omat rajoitteensa. Pitkän ajan tutkimukset ovat osoittaneet, että johtamisen hierarkkiset funktiot toimivat vakaissa olosuhteissa, mutta kohtaavat merkittäviä ongelmia dynaamisessa toimintaympäristössä.

Byrokraattisen organisaatiomallin kulta-ajat sijoittuvat aikaan, jolloin kaikki oli voimakkaasti säänneltyä, organisaatiot rakentuivat henkilökohtaisen lojaalisuuden tai jopa sukulaissuhteiden varaan, työtehtävät olivat yksinkertaisia ja pysyviä, jopa koko työuran mittaisia. Byrokratian perusajatus oli tekninen rationaalisuus, jossa tehokkain tapa saavuttaa tavoitteet oli löytää sopivan koulutuksen ja tarpeelliset tiedot saanut henkilö. Tämä henkilö esimiehenä sitten toteutti työssään ylhäältä alas- johtamisen mallia, jossa

kaikki määräykset annettiin ylimmältä johdolta työntekijöiden suuntaan. Työntekijät olivat kuin hammasrattaita hyvin öljytyssä koneistossa. (Martela & Kostamo 2017.)

Informaatiotulva, sekä se ennalta-arvaamaton ja räjähdysmäinen nopeus, jolla teknologia kehittyy ympäri maapallon, on useiden tutkimusten mukaan aiheuttanut suuria uhkia hierarkkisten organisaatioiden toimintaedellytyksille. Kun ympäristö ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat nopeasti, työntekijöidenkin olisi mahdollisesti kyettävä vastaamaan haasteeseen nopeammin mitä esimiehen kontrolli ja raportointivelvollisuudet antavat myöden. Pahimmillaan tämä kankeus ja hitaus aiheuttavat menetettyjä mahdollisuuksia ja muita ongelmia. (Lee & Edmondson 2017.)

Saattaa olla, että tiedostettaessa mihin suuntaan organisaatio on menossa ja kuinka tavoite saavutetaan, ei ole parempaa organisaatiomallia kuin byrokratian ja voimakkaan hierarkian malli. Samaan aikaan kuitenkin tämän tehokkaan koneen paras ominaisuus, eli sokeasti ja tehokkaasti ylimmän johdon käskyjen kuunteleminen, voi olla sen suurin heikkous. Tämä ”tayloristinen-malli” voi toimia hyvin vakaassa ja hitaasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa ei vaadita juurikaan spesifiä osaamista ja tehtävät ovat rutiniinomaisia ja toistuvia tarkoin määriteltylene rooleineen. Nykyisin kuitenkin maailmanlaajuinen trendi on tietotyön jatkuva kasvu. Yhä useampi organisaatio toimii niin sanottulla tietotyön tai asiantuntijuuden alalla, missä ideat ja erikoisosaaminen ovat tärkeimpiä arvonluontivälineitä organisaatioille. Tässä maailmassa toimittaessa johtajat ovat enää harvoin täydellisiä asiantuntijoita koko liiketoimintakentässä. Jokaisen yksilön organisaation kaikilla tasoilla tulisi jakaa tietoa ja ideoita, jotta organisaatio voisi menestyä. (Lee & Edmundson 2017; Martela & Kostamo 2017.)

Kun työ vaatii enemmän itsenäistä päätöksentekokykyä yksittäiseltä työntekijältä, tiukkojen sääntöjen ja tarkoin määriteltujen roolien löysäminen on järkevää. Byrokratia perustuu ajatukselle, jossa yrityksen pyörittämisen vaadittava osaaminen löytyy organisaation huipulta. Nykyajan asiantuntijaorganisaatiossa kuitenkin jokainen organisaation työntekijä voi olla erikoistunut ekspertti johonkin spesifiin yksityiskohtaan. Tällaisessa organisaatiossa vain johdon antaminen vaikuttaa strategiaan tai operatiivisiin päätöksiin olisi valtavaa lahjakkuuksien ja potentiaalin hukkaamista. (Martela & Kostamo 2017.)

Tyypillinen hierarkkinen organisaatiomalli voi myös lisätä riskiä suurista ja tuhoisista päätöksistä. Kun päätökset suurenevät, päätöksentekijän haastamaan kykenevien määrä vastaavasti pienenee. Hybris, lyhytnäköisyys tai naiivius voivat johtaa huonoon harkintaan millä tahansa tasolla, mutta riski on suurin kun päätöksentekijän valta on kaikin puolin kiistämätön. Kuten Gary Hamel (2011) ironisesti toteaaakin, antaessasi jollekin monarkiatason vallan, tulet saamaan enemmän tai myöhemmin myös majesteettillisia ongelmia.

Kuten tutkielmassa on jo todettu, itseohjautuvan organisaation ydinajatus on uskomus siihen, että ihminen on itseohjautuva ja proaktiivinen toimija. Organisaation on annettava ihmisten johtaa itse itseään ja huolehtia henkilökohtaisesti omasta suoriutumisestaan. Koko organisaation ajatus on perustuttava siihen, että sisäisesti motivoitunut ja hyvinvoiva ihminen haluaa suoriutua hyvin tehtävistään, jolloin johdon tehtävänä on vain mahdollistaa tämä toiminta ja purkaa esteitä sen tieltä. Esimiehille ja johtajille ei välttämättä ole helppoa lopettaa kontrollointia, ja alkaa luottamaan ihmisiin. Ei siis enää seuranta eikä kontrollia, vaan olisi kyettävä luottamaan ihmisiin ja tuettava heidän autonomiaansa, luottaen heiltä vastavuoroisesti saavan takaisin kasvanutta oma-aloitteisuutta, itseohjautuvuutta ja laadukkaampia työn tuloksia. Esimiesten ja johtajien onneksi juuri näin laajan tieteellisen tutkimuksen tulosten mukaan juuri tulee käymään. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset ovat luonnostaan aktiivisia, kasvuhaluisia ja valmiita antamaan parastaan, kunhan he vain kokevat tehtävät mielenkiintoisina, nautittavina ja tavoitteiden saavuttamisen yrittämisen arvoisina. (Deci & Ryan 2000b; Ryan & Deci 2017.)

Tähän aiheeseen paneudutaan lisää seuraavassa luvussa, jossa käydään läpi itseohjautuvuusteorian keskeisiä periaatteita.

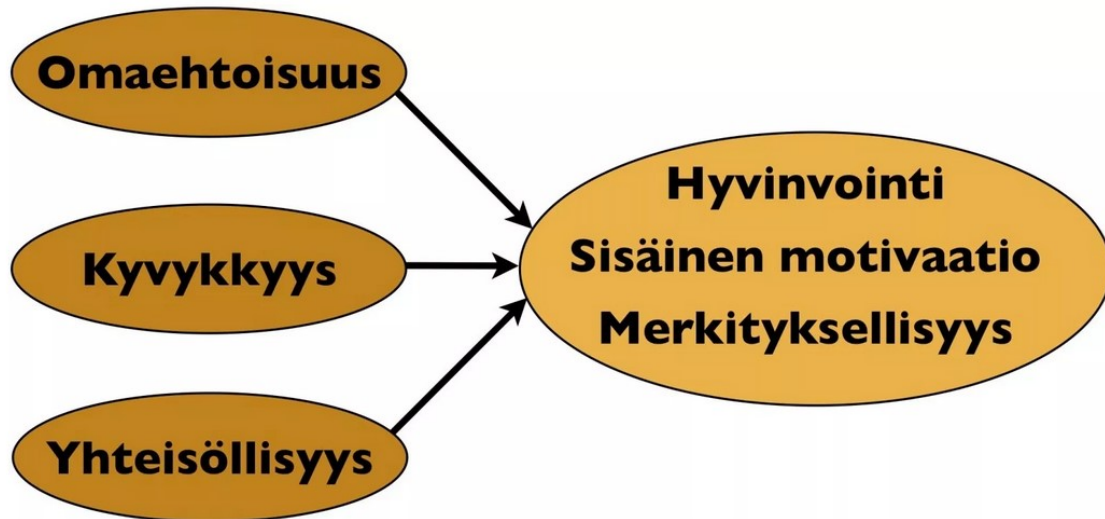
2.3. Itseohjautuvuusteoria (Self-determination theory)

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu suurimmalta osin Richard Ryanin ja Edward Decin itseohjautuvuusteoriasta (Self-determination theory.) Se on makroteoria ihmisen motivaatiosta, joka kehittyi sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimuksesta ja

laajeni työorganisaatioiden ja muiden elämänalueiden tutkimukseen. (Deci, Olafsen & Ryan 2017.) Teoria perustuu ajatukselle, että ihminen on toiminnallinen olento, jolle on luonnollista hakeutua aktiivisesti toimintaan joka häntä kiinnostaa, ja on hänelle merkityksellistä. Teorian syntymisen pohjaa on luotu jo vuonna 1969, Edward Decin poh-tiessa motivoitumista; jospa ulkoiset palkkiot eivät aina lisääkään ihmisen motivaatiota? Onko mahdollista tulla tilanteeseen, jossa ulkoiset palkkiot romuttavat motivaation poh-jan kiinnittämällä huomion pois itse tekemisestä, sekä siitä nautinnosta jota innostava tekeminen tuottaa? (Martela & Jarenko 2014: 12–13.)

Varhaiset itseohjautuvuusteorian tutkimukset joita Deci & Ryan suorittivat, keskittyivät sosiaaliin olosuhteisiin jotka parantavat ihmisen luontaista hyvin positiivista ominai-suutta, eli uteliaisuutta, jota kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi. He huomasivat, että omaehtoisuutta, osaamista ja yhteisöllisyyttä tukevat olosuhteet helpottavat motivoitu-mista huomattavasti, kun taas käyttäytymisen jyrkkä kontrolli heikentää sitä. (Deci & Ryan 2000a.) Vuonna 2000 julkaisusta ”What and Why of Goal Pursuits” -artikkelista tuli itseohjautuvuusteorian avainpaperi, ollen myös kansainvälisesti kymmenen viita-tuimman psykologian tutkimusartikkelin joukossa 2000-luvun ensimmäisellä vuosikym-menellä. Kun puhutaan ihmisten motivaatiosta, itseohjautuvuusteorian voidaan sanoa olevan johtava tieteellinen teoria aiheesta. (Martela & Jarenko 2014: 12–13.)

Ennen kuin siirryttiin kohti kognitiivisia motivaatioteorioita, tapana oli käsitellä moti-vaatiota tarpeiden sijaan tavoitteet ja tehokkuus pääosassa. (Deci & Ryan 2000b.) Itse-ohjautuvuusteorian voidaankin sanoa olevan ainoa motivaatioteoria joka on selittänyt yksityiskohtaisesti, kuinka motivaatiosta voi tulla omaehtoista. (Cagné & Deci 2005.) Itseohjautuvuusteoriassa tavoitteiden lisäksi keskitytään painottamaan enemmän ihmi-sen psykologista kehittymistä ja hyvinvointia. Koko itseohjautuvuusteoria rakentuu kol-men tärkeimmän psykologisen perustarpeen ympärille. Nämä ovat **tarve omaehtoisuu-delle, kyvykkyydelle ja yhteisöllisyydelle**. Nämä tarpeet ovat välttämättömiä kun halu-taan ymmärtää mitä on tehtävä ja minkä takia, jotta haluttuja tavoitteita voidaan saavut-taa. (Deci & Ryan 2000b.)



Kuvio 2. Itseohjautuvuuden kolme ulottuvuutta ja niiden vaikutukset (Martela 2014.)

Frank Martela (2014) avaa näitä kolmea perustarvetta seuraavasti:

Omaehtoisuus. Autonomia, eli omaehtoisuus on ihmisen kokemus hänen olevan vapaa tekemään päätökset itsenäisesti. Edellytyksenä autonomialle onkin valinnanvapaus. Tiukka kontrolli ja pakotettu tekeminen ovat sen vastakohtia. Omaehtoisessa toiminnassa tekeminen lähtee ihmisestä itsestään, eikä se tunnu ulkoa ohjatulta.

Kyvykkyys. Kyse on työntekijän osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Kyvykkääksi itsensä kokeva työntekijä uskoo suoriutuvansa hänelle annetuista tehtävistä. Kyvykkyys on sitä, että ihminen osaa hommansa ja hän saa asioita aikaan. Parhaimmillaan kun haastetaso on tarpeeksi suuri mutta ihminen kokee silti selviytyvänsä, voidaan päästä jopa flow-tilaan.

Yhteisöllisyys. Yhteisöllisyys kumpuaa ihmisen perustarpeesta olla lähellä toista ihmistä. Hyvinvointi on vahvasti sidoksissa ympärillä oleviin ihmisiin, ja kun ihminen kokee, että hänestä välitetään ja hän voi olla syvässä yhteydessä läheisiin, hän voi hyvin. Kun ihminen kokee olevansa osa lämminhenkistä, kannustavaa ja turvallista yhteisöä, hän on parhaimmillaan esimerkiksi työntekijänä.

Jokainen toimintatapa ja käytänte työpaikalla joko vahvistavat tai heikentävät psykologisia perustarpeita. Jokaisen, joka haluaa parantaa työn tekemisen olosuhteita organisaatioissa, ja siten kehittää työntekijöiden suoritusta ja hyvinvointia paremmaksi, tulisi edesauttaa toimintatapojen rakentamista jotka parantavat työntekijöiden **kyvykkyyttä** ja itseluottamusta, edesauttavat **omaehtoisuuden** kokemusta ilman tunnetta pakottamisesta ja painostuksesta, sekä **yhteisöllisyyttä**, eli kokemusta kuulumisesta ”porukkaan” yhtälailla niin esimiesten kuin kollegojenkin kanssa. Näihin kolmeen perustarpeeseen panostaminen lisää työntekijöiden sisäistä motivaatiota, hyvinvointia ja työsuoritusten korkeaa laatua. (Deci ym. 2017.)

Ihmisillä on ominaisuus vapaaseen sisäiseen motivoitumiseen, mutta tämän luontaisen kyvyn ylläpito ja parantaminen edellyttää motivaatiota tukevia olosuhteita, sillä epäedulliset olosuhteet voivat sitä häiritä. Itseohjautuvuusteoria käsittelee ensisijaisesti niitä olosuhteita, jotka tukevat tai heikentävät sisäisen motivaation kokemusta. Ei niinkään seikkoja jotka aiheuttavat sisäisen motivaation kasvua itsessään. (Deci & Ryan 2000a.) Kun ihmisten tavoitteellinen käyttäytyminen on omaehtoista eikä ulkoapäin kontrolloitua, korrelaatiot ja seuraukset toiminnan laadun sekä terveyden ja hyvinvoinnin kannalta ovat merkittävästi positiivisempia. Itseohjautuvuusteoria näkee ihmisissä taipumuksen kohti itseorganisoitumista ja sosiaalisten verkostojen rakentamista yhdessä toisten kanssa. Mutta tämä voi toteutua vain tyydyttämällä kolme jo mainittua sisäsyntyistä ja fundamentaalista psykologista tarvetta. (Deci & Ryan 2000b.)

Itseohjautuvuusteoriassa on ensisijaisesti kysymys psykologisista prosesseista, jotka tuottavat optimaalista toimintaa ja hyvinvointia. (Deci & Ryan 2000b.) Se kulminoituu sisäisen ja kontrolloidun motivaation eroavaisuuksiin. Autonominen, eli sisäinen motivaatio sisältää kokemuksen vapaasta tahdosta ja mahdollisuudesta valita. Kun ihminen on sitoutunut tekemään jotain koska se tuntuu kiinnostavalta, hän tekee sen vapaasta tahdostaan. Jos taas kontrolli tulee ulkoapäin, tekeminen on paineen alla suorittamista ja tunne sitoutumisesta on pakotettu. (Gagné & Deci 2005.) Itseohjautuvuusteorian näkemyksen mukaan työntekijöiden kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet eivät välttämättä paljoltikaan eroa organisaatiota kiinnostavista asioista, sillä ihmiset haluavat täyttää per-

soonallisia – ja usein myös ei-taloudellisia – tarpeitaan. Näitä ovat esimerkiksi omaehtoisuuden tarve, sekä kokemus oman työn hallitsemisesta. Näin ollen sisäiset palkkiot toimivat ulkoisia kannustimia paremmin itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. (Groen ym. 2017.)

Suurin ero itseohjautuvuusteorian ja muiden motivaatioteorioiden välillä on itseohjautuvuusteorian keskittyminen niihin vahvuuksiin, joita sisäisellä motivaatiolla on verrattuna kontrolloituun motivaatioon. Se ei siis ota kantaa kokonaismotivaation määrään kuten motivaatioteoriat yleensä. (Gagné & Deci 2005.) Itseohjautuvuusteoria tarjoaa myös viitekehyksen ihmisten kukoistukselle. Se rakentuu kolmesta palasesta. Ensimmäisenä ajatus siitä, että *ihminen on sisäisesti proaktiivinen olento, jolla on pyrkimys hallita ja käyttää ulkoisia ja sisäisiä voimia sen sijaan, että hän olisi passiivinen ja noiden voimien kontrolloitavissa*. Toisena palasena on *sisäinen pyrkimys kasvuun, kehittymiseen ja yhtenäiseen toimintaan*. Kolmas palanen koostuu *ihmisen siitä ympäristöä tukevasta toiminnasta, joka mahdollistaa ihmisen proaktiivisen käyttäytymisen*. (Bakker & Van Woerkom 2017.)

Kuten tavoiteteoriat, myös itseohjautuvuusteoria näkee tarpeet synnynnäisinä sen sijaan, että ne olisivat opittuja. Tämän takia niillä on myös motivoivaa sisältöä elämään. Vaikka fysiologisilla tarpeilla onkin merkityksensä, psykologiset ajurit ohjaavat enemmän ihmisen tekemistä ja määrittelevät hänen luonteenpiirteitä. Näillä ajureilla on eniten merkitystä itseohjautuvuusteorian mukaan mm. oppimisessa, ihmisten välisissä suhteissa, yleisessä osaamisessa, sekä ihmisten psyykkisen ja sosiaalisen maailman hallinnoimisessa. (Deci & Ryan 2000b.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan proaktiivisen ja kasvua sekä kehitystä tavoittelevan yksilön ja sosiaalisen maailman välillä on keskinäinen vuorovaikutus. Tämä ympäristö voi joko tukea tai tuhota ihmisen kehittymisen ja hyvinvoinnin. (Bakker & Van Woerkom 2017.) Kriittinen kysymys tavoitteiden saavuttamisen ja saavutusten vaikutusten osalta on se, miten hyvin ihmiset kykenevät tyydyttämään psykologiset perustarpeensa tavoittellessaan ja saavuttaessaan tuloksia. Psykologiset perustarpeet ovat välttämättömiä psykologisen kasvun, eheyden ja hyvinvoinnin kannalta. (Deci & Ryan 2000b.)

Tavoiteteorioissa ihmisten oletetaan olevan perustaltaan passiivisia ja käyttäytymisen tarkoitus on vain tyydyttää tarpeita. Itseohjautuvuusteoria eroaa tästä siinä, että se näkee ihmisen aktiivisena ja kehityshakuisena toimijana. Itseohjautuvuusteoria näkee ihmiset aktiivisesti ja luonnollisesti olevan halukkaita toimimaan sisäisissä ja ulkoisissa ympäristöissään, sitoutumaan heitä kiinnostaviin toimintoihin, sekä kehittämään toimintaansa ja suhteitaan itseen sekä toisiin johdonmukaisesti. Ihmisiä ei siis tarvitse työntää tai pakottaa toimintaan, eikä heidän käytöstään tarvitse kohdentaa erikseen tarpeiden tyydyttämiseen, vaan yksinkertaisesti heitä itseään kiinnostaviin mielenkiintoisiin ja tärkeisiin asioihin. (Deci & Ryan 2000b.)

2.3.1. Itseohjautuvuusteorian laajentuminen ja neljäs perustarve

Frank Martela on yhdessä Richard Ryanin kanssa jatkanut 2010-luvulla itseohjautuvuusteorian tutkimusta ja kehittämistä. Nämä tutkimukset ovat jalostamassa itseohjautuvuusteorian kolmen psykologisen perustarpeen rinnalle neljännenkin ulottuvuuden.

Tämä ulottuvuus on **hyväntahtoisuus**. Hyväntahtoisuuden onkin todistettu olevan yhteydessä subjektiiviseen hyvinvointiin, ja sen olevan itseasiassa merkittävä hyvinvoinnin lähde. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että omaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteisöllisyyden ja hyväntahtoisuuden tyydyttäminen voidaan empiirisesti erotella, ja silti nämä kaikki ulottuvuudet vaikuttavat hyvinvointiin ihmisen elämässä toisistaan riippumatta. (Martela & Ryan 2016; Martela, Ryan & Steger 2017.)

Omissa tutkimuksissaan Ryanin ja Stegerin kanssa Martela löysi myös vankat todisteet kaikkien neljän esitetyn itseohjautuvuusteorian ulottuvuuden edistävän yksistäänkin merkityksellisyyttä ihmisen elämässä, niiden vaikutuksen yhdessä ollessa merkityksellisuuden kokemiseen tutkimuksessa 61 %. Jo aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet kyseisen neljän perustarpeen vaikutuksen myös hyvinvointiin ja elinvoimaisuuteen ihmisen elämässä. (Martela & Ryan 2016; Martela ym. 2017.)

Hyväntahtoisuuden perustarve tarkoittaa inhimillistä halua tehdä hyvää eikä pahaa toiselle ihmiselle. Ihminen välittää toisesta ihmisestä ja kärsii nähdessään toisen ihmisen

kärsivän. Mutta myös toisen ihmisen auttaminen tuottaa itse auttajalle nautintoa. Hyvántahtoisuuden perustarpeen mukaan ihminen voi siis hyvin, kun hän voi tehdä hyviä asioita toiselle ihmiselle. (Martela 2014.) Kun ihmisen on mahdollista löytää itseilmaisun keinoja *omaehtoisuuden* ja *kyvykkyyden* tyydyttymisen kautta, sekä onnistua itsensä yltämisessä *yhteisöllisyyden* ja *hyvántahtoisuuden* tyydyttymisen kautta, niin elämän pitäisi olla täynnä tarkoitusta ja todella elämisen arvoista. (Martela ym. 2017.)

2.4. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Tekemisestä motivoitumisen tapoja on kaksi erilaista: **sisäinen** ja **ulkoinen**. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, selviytymisen kannalta olennaista resurssien keräämistä ja uhkiin vastaamista. Tekeminen on väline jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi, mutta tekeminen voi tuntua itsessään pakotetulta, joka täytyy tehdä koska muuta ei voida. Ulkoisessa motivaatiossa joudutaan ikään kuin työntämään itsensä tekemään kyseessä olevaa aktiviteettia, ja se on henkisiä resursseja kuluttavaa. (Ryan & Deci 2008.) Ulkoisen motivaation kohdalla onkin huomattava, että itseohjautuvuusteorian perusväittämiin kuuluu ajatus siitä, että ulkoisen motivaation motivoitumisen aste autonomisen ja kontrolloidun välillä voi vaihdella. (Gagné & Deci 2005.) Ulkoinen ja säädelty motivaatio on kaikista vähiten omaehtoista motivoitumista. Ulkoisesti ohjailtuna ihmiset kokevat käyttäytymisen olevan muiden kontrolloimaa, ja usein tapahtuvan ehdollisten palkkioiden ja uhkien kautta. Ulkoiset motivointikeinot voivat toimia joissain erityisissä tilanteissa, mutta useimmiten ne aiheuttavat vahinkoa pitkällä aikavälillä sisäisessä motivaatiossa ja hyvinvoinnissa. (Deci ym. 2017.)

Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen, joka lähtee ihmisestä itsestään, on tyypillisesti autonomista, eli sisäistä motivaatiota. Tutkimustulokset todistavat myös sisäisen motivaation (kiinnostuksesta johtuva) ja ulkoisen autonomisen motivaation (tärkeydestä johtuva) olevan sidoksissa korkeampaan suorittamiseen, tyytyväisyyteen, luottamukseen ja hyvinvointiin työpaikalla. Sisäisesti motivoituneet ihmiset eivät ainoastaan suoriudu

työstään paremmin ja tehokkaammin, vaan myöskin heidän perusterveytensä on parempi useiden tutkimustulosten mukaan. (Gagné & Deci 2005; Martela & Kostamo 2017.)

Positiivinen palaute lisää sisäistä motivaatiota suhteessa siihen, että palautetta ei anneta ollenkaan ja negatiivinen palaute taas vähentää sisäistä motivaatiota samassa tilanteessa. Positiivisella palautteella on tehostava vaikutus vain silloin, kun henkilöt kokevat itse olevansa vastuussa hyvästä suorituksesta tai vaihtoehtoisesti kun se tarjotaan tavalla joka ei vie kokemusta omaehtoisuudesta. Osaaminen on tärkeää minkä tahansa tyyppiselle motivaatiolle, mutta omaehtoisuuden kokemus on välttämätöntä, jotta motivaatio olisi aidosti sisäistä ja luontaista. Niinpä motivaatiota tulisi johtaa luomalla olosuhteet jotka tukevat osaamista ja omaehtoisuutta. Yhteenvedona voidaan sanoa sisäisen motivaation olevan sitä, että ihmiset voivat harjoittaa mielenkiintoisia toimia, jotka tarjoavat uutta ja sopivassa suhteessa haastavia tehtäviä. (Deci & Ryan 2000b.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäinen motivaatio pääsee oikeuksiinsa paremmin yhteyksissä, joissa tunnusomaista on turvallinen sosiaalinen yhteisö. On todettu, että mm. opiskelijat ovat kokeneet enemmän sisäistä motivaatiota, jos opettaja on ollut läheinen, ”hoivaava” ja luotettava. On kuitenkin tilanteita, joissa yhteisöllisyys ei ole motivaation kannalta aivan niin merkittävä kuin osaaminen tai omaehtoisuus. Silti pohja turvallisuuden tunteelle on oltava olemassa, jotta motivaation on mahdollista kasvaa kokonaisuudessaan. (Deci & Ryan 2000b.) Esimerkiksi Google on havainnut, että tiimit joissa psykologinen turvallisuuden tunne toteutui, menestyivät paremmin kuin huippuyksilöistä yhteen rakennetut tiimit. (Salovaara 2017: 72.)

Sisäinen motivaatio on proaktiivista toimintaa, jossa yksilö hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia asioita. Tehtävä siis *vetää* puoleensa ja yksilö kokee heittäytymisen halua tekemiseen, riippumatta siitä onko tarjolla ulkoisia palkkioita. Ihminen ei joudu pakottaan itseään, koska hän lähtökohtaisesti haluaa tehdä sisäisesti motivoivia aktiviteetteja ja energiaa tekemiseen riittää luontaisesti. Siksi tekeminen ei kuormita yksilö samalla

tavalla kuin ulkoisesti motivoiva suoritus. Sisäinen motivaatio siis tulee ihmisestä itseltään, ollen seurausta aktiivisesta etsiytymisestä asioihin jotka juuri hänestä tuntuvat innostavilta ja mielekkäiltä. (Martela & Jarenko 2014: 14.)

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia. (Martela & Jarenko 2014:14.)

ULKOINEN MOTIVAATIO	SISÄINEN MOTIVAATIO
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojaautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”

Sisäistä motivaatiota esiintyy kuitenkin myös kahdenlaisena (Deci & Ryan 2000b.) *Sisäsyntyisessä* motivaatiossa tekeminen on nautinnollista itsessään. *Sisäistetyssä* motivaatiossa tekeminen taas tuntuu arvokkaalta, koska se on kytkeytynyt itselle tärkeisiin arvoihin ja päämääriin. Sisäsyntyinen motivaatio on kaikista vahvin motivaation muodoista, mutta se on myös luonteeltaan häilyvämpää. Tästä syystä pitkäjänteisen suorittamisen kannalta usein on olennaisempaa juuri sisäistetyn motivaation vahvuus. (Koestner & Losier 2002.)

Cerasoli ja Nicklin (2014: 980) tekivät meta-analyysin, jossa tutkivat yli 200 erillistä tutkimusta ja tulivat siihen lopputulemaan, että sisäisellä motivaatiolla on vähintään keskinkertainen tai vahva vaikutus suoritukseen, riippumatta siitä olivatko ulkoiset palkkiot käytössä. Tutkimuksessa selvisi myös, että sisäisen motivaation vaikutus pieneni silloin, kun ulkoiset kannustimet olivat merkittäviä. Kun taas ulkoiset kannustimet olivat pienemmät, sisäisen motivaation vaikutus kasvoi.

Cerasolin ja Nicklin tutkimus kertoi myös sisäisen motivaation olevan paljon voimakkaampi kannustin laadukkaaseen tekemisen tasoon, kun taas ulkoisilla kannustimilla voidaan vaikuttaa enemmän määrälliseen toimintaan. (Deci ym. 2017.) Tämä tarkoittaa, että mikäli määrällä on väliä työn lopputuloksissa, mutta laadulla ei niinkään, ulkoiset kannustimet voivat olla hyvä motivaatiokeino. Kun taas laadun ollessa tärkein tavoiteltava asia, ulkoiset palkkiot eivät näytä antavat sisäistä motivaatiota vastaavia tuloksia. Nykyisen työelämän muutoksen keskellä, jossa määrien tekeminen on siirtynyt automaatiolle, tulevaisuuden ihmistyö on sitä missä laatu todella merkitsee. Tämä tarkoittaa tulevaisuuden johtamiselle merkittävää osaamistarvetta juuri ihmisten sisäisen motivaation kehittämiseksi. (Martela & Kostamo 2017.)

Tässä tutkielmassa teoriaosuus sisältää itseohjautuvuusteorian lisäksi itseohjautuvuuteen, ainutlaatuisen persoonallisuuden huomioimiseen ja merkityksellisyyteen linkittyvän organisaatiomallin, joka tunnetaan nimellä Teal (Laloux 2015.) Tämän organisaatiomallin keskeisin sisältö esitellään seuraavassa luvussa.

2.5. Itseohjautuva Teal-organisaatio

Belgialainen Frederic Laloux julkaisi vuonna 2014 kirjan *Reinventing organizations*, jossa hän esittelee uuden ajan itseohjautuvan organisaatiomallin nimen sen Tealiksi. Hän tutki kolme vuotta yrityksiä niin Euroopassa kuin Yhdysvalloissakin löytääkseen organisaatioita jotka ovat päättäneet tehdä asiat toisin perinteisten toimintamallien sijaan. (Kousa 2017.)

Laloux esittää, että yli sadantuhannen vuoden ajan ihmiskunnan historiassa organisaatiot ovat kehittyneet askel kerrallaan kohti uutta tasoa. Hän identifioi viisi erilaista tasoa tästä kehityksestä. Totutuissa organisaatiomalleissamme esiintyvät jännitteet ja turhautumiset kielivät Lalouxn mielestä siitä, että emme ole kaukana seuraavasta isosta askeleesta kehityksen polulla. (Coughlan 2016.)

Teal-organisaatio toimii ilman esimiehiä tai johtajia. Sen sijaan palvelevaa, jaettua ja mahdollistavaa johtajuutta on sitäkin enemmän. Ajatuksena on, että ihminen on palannut juurilleen itseohjautuvaksi, jatkuvaan evolutionääriseen sopeutumiseen luontaisesti pystyväksi, yhteisölliseksi toimijaksi. Eli ihmiseksi joka on itseohjautuva, joka ymmärtää olevansa osa suurempaa kokonaisuutta (evolutionary purpose) ja palvelee sen kokonaisuuden päämääriä itseään kuunnellen ja vertaistukea hyödyntäen. Aikaa ei käytetä itsekkäisiin pyrkimyksiin, eikä konsensushakuisiin neuvotteluihin siitä mitä nyt kannattaisi tehdä. Taloudellisiakin arvoja kuunnellaan, mutta ne eivät ole kaiken ylittäviä arvoja, vaan toimivat ohjaustietoina siinä missä muukin data. (Kousa 2017.)

Kirjassaan *Reinventing Organizations* (2015) Laloux esittelee näkemyksen ihmisen organisoitumisen suurimmista läpimurroista, jotka hän kuvailee eri väreillä. Värien käyttämisestä tai visuaalisesta esitystavasta voitaneen olla monta mieltä, mutta samaa asian perinteisimmin termein muun muassa Lalouxn malliin viitaten esitti Ricardo Chiva (2017) seuraavasti:

Ensimmäisen tasot organisaatiot olivat voimaa ja valtaa käyttäviä organisaatioita. Maailma on tässä ajatusmaailmassa kova paikka, missä vain vahvimmat ja ne keitä vahvimmat suojelevat menestyvät. Johtaja on pelkoa herättävä auktoriteetti. Toisen tason organisaatioissa säännöt, järjestykset ja normit ohjaavat toimintaa ja byrokratia on voimakasta. Tee kuten on oikein, niin sinut palkitaan tässä maailmankuvassa. Kolmannessa organisaatiotasossa saavutukset ja osaaminen ovat keskiössä. Tieteellinen ja empiirinen tutkimus ohjaavat toimintaa. Tehokkuus korvaa moraalin tarvittaessa, tärkeintä on vain saavuttaa asetetut tavoitteet. Neljäntenä tulevat sitten nykyaikaisemmat organisaatiot, joissa yhteistyö ja suvaitsevaisuus ovat esillä. Ne arvostavat moniarvoisuutta ja solidarisuutta. Sosiaalinen vastuu, arvot, tiimityö ja vaikutusmahdollisuudet ovat näille organisaatioille tärkeitä. Lopulta tulee viimeinen taso (Teal), jossa evolutiivinen tarkoitus, yleinen hyvinvointi, myötätunto, harmonia, itseohjautuvuus ja kokonaisvaltaisuus ohjaavat tulevaisuuden organisaatioita. Tämä on Laloux ajatus seuraavan kehitysaskeleen organisaatioista, joita hän nimittää Tealiksi.

Ensimmäisen tason organisaatioissa valta on vahvimalla ja johtaminen tapahtuu ylhäältä alas. Muut seuraavat johtajaa seurausten pelossa. Esimerkkeinä näistä organisaatioista ovat terroristi-, mafiaorganisaatiot tai katujengit. Noin 4000 vuotta ennen ajanlaskun alkua maatalous voimistui, ja samoin kävi byrokratialle ja järjestäneille uskonnollisille. Psykologisesti tämä hyppäys oli suuri, ja Laloux'n kirjassa nämä organisaatiot ovat toinen kehitysvaihe (meripihka). Ihmiset oppivat itseksensä sisäistäen myös vahvat maatalousyhteiskuntien säännöt. Tee niin kuin käsketään ja saat palkinnon, tee tai sano jotain väärää, niin sinut eristetään ryhmästä. Näissä organisaatioissa toimitaan siis tiukasti sääntöjen ja määräysten mukaisesti. Pyrkimyksenä onkin kuulua joukkoon, joten usein uniformit ja muut symbolit ovat tärkeä osa näitä organisaatioita. Armeija, katolinen kirkko ja monet valtiolliset organisaatiot ovat tyypillisiä tämän tason organisaatioita. Tämän kehitysvaiheen organisaatiot ovat puutteistaan huolimatta saaneet paljon aikaan, sillä ne rakensivat katedraaleja, Kiinan muurin, pyramidit ja paljon muuta, joihin aikaisemmat organisaatiot eivät kyenneet. (Laloux 2015.)

Kolmannen vaiheen organisaatioissa (oranssi) maailma ei ole enää säännelty absoluuttisilla jumalallisilla ohjeilla. Maailma tunnustetaan monimutkaiseksi mekanismiksi, ja sitä voidaan ymmärtää vain tieteellisellä ja empiirisellä tutkimuksella. Näissä organisaatioissa tehokkuus korvaa moraalin ja paras päätös on se, joka tuottaa suurimman palkinnon. Tavoite on päästä eteenpäin ja menestyä parhaalla mahdollisella tavalla niillä resursseilla, mitä käytettävissä on. Ajatus näissä organisaatioissa on, että organisaatio ei ole susilauma eikä armeija vaan se on kuin kone. Tämän kehitysvaiheen organisaatiot toivat myös kolme merkittävää johtamisen läpimurtoa, jotka muokkasivat lopulta nykyisen tuntemamme yritysorganisaation. Ensimmäinen oli *innovaatio*, joka toi organisaatioihin esimerkiksi R&D- osastot, projektitiimit ja markkinoinnin. Toinen oli *tavoitteilla johtaminen*. Se antoi esimiehille mahdollisuuden ohjeistaa henkilökuntaansa vapaudella, vastuulla, tavoitteilla ja palkitsemisella. HR-käytänteet, KPI:t, vuosiennusteet, bonukset ja osakeoptiot ovat esimerkkejä tästä. Kolmas läpimurto on *meritokratia*. Meritokratia oli ilmestyessään organisaatiomaailman radikaali uudistus. Kenellä tahansa oli mahdollisuus ylennykseen ja uralla etenemiseen, riippuen vain henkilön taidoista ja pätevyydestä. (Laloux 2015.)

Kehitysvaiheen kolme organisaatioissa korostuu tavoitteilla johtaminen ja paras voittakoon -mentaliteetti. Nopeampi, fiksumpi ja innovatiivisempi voittaa muut ja yleneminen perustuu ansioihin (meritokratia). Nämä organisaatiot ovat luoneet myöskin valtavasti vapautta ja vaurautta, johtaessaan teknologista kehitystä. Niiden edustama maailmankuva on kuitenkin jättänyt jälkeensä myös varjopuolen; materialistisen pakkomielteen, sosiaalisen epätasa-arvon, yhteisöllisyyden kadottamisen sekä luonnolle aiheutetut harmit. Vaikka nämä organisaatiot ovatkin yritysmaailmassa vallalla oleva maailmankuva, etenkin pörssiyrityksissä, monet ihmiset ovat alkaneet kaivata työlleen enemmän merkityksellisyyttä ja hakeutuvat siksi toisenlaisiin organisaatioihin. (Jokinen 2018.)

Lalouxn mukaan sydämettömien ja sieluttomien kolmannen vaiheen organisaatioiden jälkeen ihmiset vaativat enemmän. Tähän tarpeeseen vastasivat neljännen kehitysasteen organisaatiot, joissa yhteistyö ajoi kilpailuhenkisyyden ohi ja ne tavoittelivat tasapuolisuutta, solidaarisuutta ja suvaitsevaisuutta. Historiallisesti nämä Lalouxn vihreäksi nimeämät organisaatiot ovat taistelleet niin orjuutta vastaan, kuin sukupuoltenvälistä tasa-arvoa kannattaen. Nykyisin ne auttavat taistelussa homofobiaa, rasismia ja muuta syrjintää vastaan. (Laloux 2015.)

Neljännen vaiheen organisaatiot eivät palvele pelkästään osakkeenomistajia, vaan ottavat huomioon toiminnassaan kaikki sidosryhmät, tietäen, että lyhyellä aikavälillä se saattaa lisätä kustannuksia, mutta pitkän ajan kuluessa sen tuottavan parhaan tuloksen myös taloudellisessa mielessä. Näiden organisaatioiden johtajat ovat omaksuneet pehmeät arvot liiketoiminnan johtamisessa. Näitä ovat esimerkiksi investoinnit organisaatiokulttuuriin ja arvoihin, valmentavaan johtajuuteen, mentorointiin ja tiimityöhön. Nämä kaikki voittavat organisaation arvomaailmassa kovat arvot, kuten strategian tai budjetoinnin, joita esimerkiksi kolmannen tason (oranssi) organisaatioissa arvostetaan. (Laloux 2015.) Neljännen kehitystason perheenomaiset organisaatiot ovat työntekijöille houkuttelevia, ja ne onnistuvatkin usein samaan korkean työntekijätyytyväisyyden. Usein silti ongelmaksi voi nousta päätöksenteon hitauden kanssa kamppailu. Harmonian säilyttäminen ja yksimielisyyteen pyrkiminen päätöksissä on tyypillistä näille organisaatioille. Hierarkkiset rakenteet voivat myös jäykistää niitä, ja vaikeuttaa sitä kautta perheimäisyyden säilymistä, etenkin kun organisaatio kasvaa. (Jokinen 2018.)

Puhuttaessa tietoisuudesta, Lalouxn mukaan pieni mutta kasvava joukko johtajia on kasvamassa vielä tätä neljättä organisaatiomalliakin seuraavaan tasoon. He ovat toiset huomioon ottavia, ja pystyvät pitämään hallinnassa omaan egoon liittyvät tarpeet ja impulssit. Heitä ei hallitse pakkomielteinen halu hallita ympäristöä, menestyä, näyttää hyvältä tai jopa suoriutua tehtävistään pakonomaisesti. He eivät pelkää kuunnella toisten syvimpiäkin tarpeita, haluja ja kiinnostuksen kohteita. He kehittävät molemminpuolisen luottamuksen ja hyvinvoinnin kulttuurin työntekijöiden ja itsensä välille. He ovat valmiita seuraavaan ja viidenteen organisaatiomalliin, tämä malli on Teal-organisaatio. (Laloux 2015.)

Teal-tasolla oleva ihminen näkee maailman, joka kutsuu meitä löytämään todellisen itsemme ja ainutlaatuisen potentiaalimme. Kun voimme unohtaa oman egomme, voidaan nähdä mahdollisuudet siirtyä teal- tasolle. Kun oman egon kykenee katsomaan hieman kauempaa, voidaan nähdä ne pelot, tavoitteet ja tarpeet jotka usein ohjailevat elämäämme. Ihminen voi oppia minimoimaan tarpeen kontrolloida, tarpeen näyttää hyvältä tai sopia joukkoon. Näin on myös mahdollista tehdä tilaa niille hiljaisille ja syville tuntemuksille, joka meistä kaikista löytyy. (Laloux 2014: 44.)

Lalouxn (2015) mukaan Teal-organisaatioiden koko ajatus rakentuu kolmen tärkeän läpimurron ympärille:

Itseorganisointuvuus. Jopa suuret Teal-organisaatiot toimivat erinomaisesti, kun ne saavat toimia vertaisistaan rakennetuista tiimeistä. Ne rakentavat sitten kulttuurin, joissa ihmisillä on erittäin suuri autonomia omiin tehtäviinsä, ja heillä on vapaus ja vastuu tehdä päätökset yhdessä muiden kanssa. He eivät ole enää sidoksissa erillisiin positioihin tai muutamiin ylempiin johtajiin. **Kokonaisvaltaisuus.** Oranssit ja vihreät organisaatiot mahdollistivat ihmisten näyttävän vain kapean osan ”ammattillisesta” itsestään. Teal-organisaatioissa kannustetaan ihmisiä löytämään sisäinen kokonaisvaltaisuus ja tuetaan hyvän olon löytämistä. Teal-organisaatiot luovat ympäristön, missä ihmiset kokevat helpoksi ja toivottavaksi olla aidosti omia itsejään, voiden näin antaa ennenäkemättömän määrän energiaa, intohimoa ja luovuutta työhönsä. **Evoluutiivinen tarkoitus.** Teal-orga-

nisaatiot muokkaavat strategiaansa sen mukaan, mitä maailma tuntuu milloinkin tarvitsevan ja mitä uudet ihmiset tuovat organisaatioon mukanaan. Strategiat eivät siis ole kiiveen hakattuja ja pysyviä. Organisaatio on olemassa palvellakseen jotain suurempaa tarkoitusta kuin vain liikevoiton maksimointi. Päätöksenteko on joustavaa ja tavoitteet, budjetit ja suunnitelmat voivat muuttua. (Laloux 2015.) Evolutiivinen tarkoitus perustuu ajatukselle, että organisaation on elävä organismi, jonka on kyettävä muuttumaan ja sopeutumaan ympäristön vaatimuksiin. Jos tähän ei pystytä, organisaatio kuolee pois. (Coughlan 2016.)

On hieman paradoksaalistakin, että itseohjautuvien Teal-organisaatioiden keskittyessä vähemmän viivan alle jäävään voittoon ja omistaja-arvoon, he tekevät enemmän myöskin liiketaloudellista tulosta kilpailijoihinsa verrattuna. (Laloux 2015.) Yksi organisaatiotasoa tai maailmankuva ei silti ole parempi kuin toinen. Jokainen Lalouxn esittelemä taso on tuonut jotain uutta sekä arvokkaita ajatuksia sen aikaiseen organisaatiomaailmaan. Näyttäisi kuitenkin siltä, että kompleksisemmassa ympäristössä myöhemmät tasot näyttäisivät menestyvän paremmin. (Jokinen 2018.) Bernstein ym. (2016) epäilevät, että enemmän kuin 20 % Global 1000 -listan isoista yhtiöistä olisivat Teal-organisaatiota vielä vuonna 2030, mutta toisaalta he kertovat ihmettelevänsä mikäli enemmän kuin 20 % ko. yrityksistä eivät ole omaksuneet merkittävässä määrin toimintaansa edes joitain Teal-organisaation tekniikoita.

3. HOIVA-ALAN LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tässä kolmannessa luvussa käsitellään hoivapalveluiden liiketoimintaympäristöä sen kysynnän ja markkinoiden nykytilanteen näkökulmasta. Koska tämä pro gradu tutkielma keskittyy suurimmalta osin vanhusten hoivapalveluita tarjoaviin hoivakoteihin, myös liiketoimintaympäristöä tässä arvioidaan lähinnä vanhusten hoivamarkkinoiden näkökulmasta.

Luvun viimeinen osio käsittelee hollantilaisen kotihoitopalveluyritys Buurtzorgia. Organisaatio mainitaan lähes kaikissa eurooppalaisissa artikkeleissa ja puheenvuoroissa itseohjautuvuuden edelläkävijänä. Buurtzorgilla on myös esittää erittäin vahvat perusteet ansaitakseen kyseiset tunnustukset, sillä se on pystynyt ilmiömäiseen kasvuun samalla kun se on tuottanut yhteiskunnalle merkittäviä säästöjä onnistuneen ja radikaalisti parantuneen hoivapalveluiden laadun myötä.

3.1. Hoivan käsite

Nykyään hoiva kuuluu yhtä lailla niin tieteen kuin arkikielen sanastoon. Hoivasta puhuminen kuitenkin yleistyi vasta 1980-luvulla. Ennen sitä samaa asiaa kuvaamaan käytettiin sanoja kuten huolenpito, auttaminen, hoito tai hoitaminen. Hoivasta tuli kuitenkin käsite, joka mahdollisti 1980-luvulla naistutkijoiden kuvata naisten palkattoman huolenpitotyön erityisyyttä ja yhteiskunnallista merkitystä. Angloamerikkalaisessa keskustelussa käsite ”care” erilaisine muunnelmineen (caring, care-giving, care-taking, care-receiving) sai vahvan jalansijan. Ehkäpä tästä syystä myös suomen kieleen vakiintui yksinkertainen sana ”hoiva”, esimerkiksi vaikka huolenpidon sijasta. (Anttonen & Zechner 2009: 16.)

Hoiva on osoittautunut elinvoimaiseksi käsitteeksi ja nykyään yritykset myyvät sillä palveluitaan kunnille ja vanhoille ihmisille. Hoivan määrittely ei kuitenkaan ole helppoa, eikä sillä ole vakiintunutta tietoteoreettista perustaa, kuten vaikkapa kasvatuksen käsitteellä kasvatustieteessä tai hoidon käsitteellä hoito- ja lääketieteessä. Hoiva on

laaja-alainen käsite, jonka rajat suhteessa lähikäsitteisiin ja hoivaa lähellä oleviin toimintoihin ovat epäselvät. (Anttonen & Zechner 2009: 16–17.) Tässä tutkielmassa kuitenkin hoivaa käsitellään vain vanhusten hoivatyön ja siihen liittyvien työelämän organisaatioiden yhteydessä.

Ikääntyneiden hoivapalveluiden sisältöä ei ole ennen vuoden 2013 vanhuspalvelulakia määritelty erillisellä lainsäädännöllä. Sosiaali- ja terveydenhuoltoa koskevan yleisperiaatteen mukaan perustuslain mukaisen ”huolenpidon” järjestäminen on asuinkunnan velvollisuus. Sosiaali- ja terveysministeriö on antanut jonkin verran ikääntyneiden hoivapalveluita koskevia suosituksia, jotka eivät ole sitovia ja antavat kunnille kohtuullisen paljon liikkumavaraa. Monet kunnat ovat liian pieniä, jotta niillä olisi riittävät resurssit järjestää ikääntyneiden hoiva tehokkaasti, ja useat kunnat ovat taloudellisesti hyvin hankalassa tilanteessa. (Poikonen & Silvola 2013: 50.)

Hoiva on yksi aikamme tärkeimmistä sosiaalipoliittisista kysymyksistä niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Tutkijat ovat nykyisin paljon kiinnostuneempia hoivasta, hoivapalveluista ja hoivapolitiikasta mitä he olivat aiemmin. Hoiva on myös keskeinen julkisen keskustelun aihe. Milloin puhutaan vanhusten huonosta kohtelusta vanhainkodeissa, milloin taas kotipalvelun niukkuudesta ja mielipahasta joita toistuvat hoitajavaihdokset aiheuttavat. Yleisöosastojen kirjoitukset ovat tuoneet näkyväksi niin hoitajien kuin omaishoitajienkin työn raskauden, sekä hädän jota läheiset kokevat nähdessään miten heidän laitoksissa asuvia omaisiaan hoidetaan tai jätetään hoitamatta. (Anttonen, Valokivi & Zechner 2009:7.)

3.2. Vanhusten hoivapalveluiden tarve

Elinikä pidentyy ja keski-ikä kasvaa myös suomalaisilla. Keskimääräinen suomalainen on nyt noin 40-vuotias. Vanhoja ihmisiä on sekä absoluuttisesti, että suhteellisesti koko ajan enemmän. Ihmiset elävät pidempään kuin aiemmin ja jopa hyvin vanhojen, yli 100-vuotiaiden määrä kasvaa. (Poikonen & Silvola 2013: 40.) Keskimääräisen eliniän pidentymisestä suomalaisilla kertoo myös se, että 85 vuotta täyttäneiden määrä on melkein

kaksinkertaistunut 2000-luvulla. (Lith 2018.) Hoivapaineet tulevat olemaan suurimmillaan 2020- ja 2030-luvuilla, kun sodan jälkeen syntyneet suuret ikäluokat ovat siinä iässä jossa hoivaa tarvitaan. (Helminen & Karisto 2005: 11.) Ammattimainen hoiva on se, mitä nykyajan ihmiset ikääntyessään haluavat. Hoiva johon itsellä säilyy vaikutusmahdollisuus. Emme halua muuttaa lastemme luokse tullessamme vanhoiksi. (Poikonen & Silvola 2013: 52.)

75 vuotta täyttäneistä suomalaisista noin 21 prosenttia sai kotihoitoa ja laitos- ja asumispalveluita vuonna 2017. Ympäri vuorokautisessa hoidossa 75 vuotta täyttäneistä oli 9 prosenttia. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2018.) Palvelutarpeeseen vaikuttaakin erityisesti 75 vuotta täyttäneiden määrä. Vuonna 2017 heitä oli 501 800, mikä oli 161 400 enemmän kuin vuosituhatteen vaihteessa. (Lith 2018.)

Palvelutarvetta lisää myös ikääntymisen myötä lisääntyvä dementia, tuki- ja liikunta-elinsairaudet sekä yksinasuvien vanhusten määrän kasvu. Väestöennusteiden mukaan vuoteen 2030 mennessä 75 vuotta täyttäneiden määrä kasvaa 800 000:een. (Lith 2018.) Yhteiskunta on antanut Suomessa asuville ns. julkisen palvelulupauksen. Tämän sisältö on monissa eri laeissa, kuten kansaneläkelaisissa, työeläkelainsäädännössä, terveydenhuoltolainsäädännössä ja sairausvakuutuslaissa. Peruslähdekohta on, että kansalainen saa omasta kotikunnastaan sosiaali- ja terveystalonsa, jotka ovat rahoitettu veroilla ja veroluonteisilla maksuilla. Osa palveluista on kuitenkin siirretty lailla esimerkiksi työeläkejärjestelmälle tai Kelalle. Kuntien epätasaisia mahdollisuuksia rahoittaa asukaidensa hyvinvointia tasataksaan, valtio maksaa kunnille vuosittain noin 10 miljardia euroa valtionapuja. (Poikonen & Silvola 2013: 46.)

Työikäisen väestön ennakoitaan vähenevän noin 100 000 hengellä vuoteen 2030 mennessä. Yli 64-vuotiaiden määrä kasvaa samaan aikaan yli 500 000 henkilöllä. Vanhushuoltosuhte, eli yli 64-vuotiaiden suhde 15–64-vuotiaisiin oli vuonna 2008 25 %, eli jokaista ikääntynyttä kohden oli neljä työikäistä. Huoltosuhteen arvioidaan nousevan 44 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Tämä tarkoittaa siis jokaista ikääntynyttä kohden vain kahta työikäistä. (Poikonen & Silvola 2013: 42.)

3.3. Hoiva-alan markkina Suomessa

Sosiaali- ja terveysalan resurssit niukkenevat kuten kaikilla muillakin aloilla, ja sote-palvelut ovat monenlaisten muutosten kourissa. Palvelujen maakunnallinen järjestäminen, julkisten palveluiden yhtiöittäminen sekä kilpailu julkisen ja yksityisen sektorin välillä on saanut myös mediassa vahvasti näkyvyyttä. Palveluita tarvitsevia on yhä enemmän, asiakkaat ovat aiempaa vaativampia ja tietävät yhä paremmin oikeuksistaan.

Osalla asiakkaista on myös useita haasteita, joita harvoin voidaan ratkaista vain yhden ammattialaisen voimin. Eikä unohtaa sovi myöskään valinnanvapautta, jolle annetaan arvoa aikaisempaa enemmän. (Poikonen & Silvola 2013: 40; Ojala & Mäki 2017: 266.)

Ikääntyneiden määrän kasvu ja laitoshoidon purku ovat synnyttäneet yksityisen palveluasumisen markkinat, sillä kunnat eivät ole pystyneet vastaamaan kysynnän kasvuun omalla palvelutarjonnallaan. Palvelujen ulkoistamisilla on haluttu pienentää riskejä kiinteistöjen omistamisesta, sekä luonnollisesti turvata palvelujen säilymistä. (Lith 2018.)

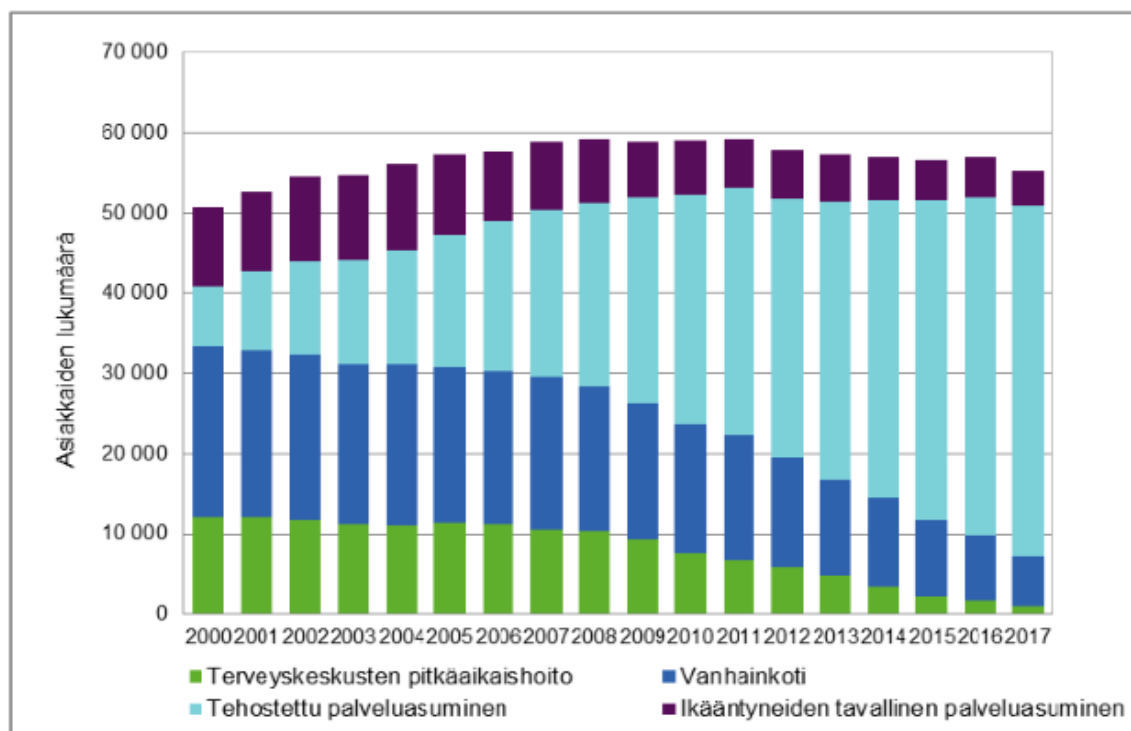
Julkisen sektorin rooli vanhusten hoivan ja hoidon tuottajana on kaventunut ja keskittynyt. Painotus on nykyisin enemmän kotihoidon ensisijaisuudessa ja laitoshoidon viimeisijaisuudessa. Vuoden 2017 lopussa vanhainkotihoidossa oli 6147 asiakasta ja asiakasmäärä väheni 25 prosenttia edellisestä vuodesta. Myös pitkäaikaishoidon asiakkaiden määrä terveyskeskusten vuodeosastoilla väheni noin neljänneksellä, mutta tehostetun palveluasumisen asiakasmäärä nousi noin neljä prosenttia. Vanhustyön toimijakenttä onkin muotoutumassa uudelleen, kun yritysmaailman mallit, puhe- ja toimintatavat leviävät julkiselle sektorille, sekä tiimityön tultua osaksi sosiaali- ja terveydenhuoltoa. (Helminen & Karisto 2005: 9; Terveystieteiden tutkimuskeskus 2018.)

Taulukko 2 ja kuvio 3 havainnollistavat tätä ilmiötä ja niistä voidaan nähdä kuinka laitoshoido vähenee, ja palveluja hankitaan entistä enemmän erilaisten palvelutalo- ja tehostettujen asumispalvelujen tuottajien kautta. Yksityiset palveluntuottajat tuottavat sosiaalihuollon palveluasumisesta merkittävän osan. Osuudet vaihtelevat palveluittain, ikääntyneiden tehostetussa palveluasumisessa yksityisten palvelun tuottajien osuus on

49 prosenttia. Tehostetussa palveluasumisessa asiakkaita vuoden 2017 lopussa oli kaikkiaan 43704. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018.)

Taulukko 2. Kuntien arvioitu palvelukysyntä ikääntyneiden ja vammaisten laitoshoidossa ja palveluasumisessa 2015–2017. (Lith 2018.)

	2015, milj. euroa	2016, milj. euroa	2017, milj. euroa	Kasvu 2015-17 %
Laitushoito	813,3	689,8	602,2	-26
Ikääntyneet	654,1	549,1	472,5	-27,8
Vammaiset	159,2	140,7	129,7	-18,5
Tehostettu asumispalvelu	2398,9	2547,2	2581,1	7,6
Ikääntyneet	1710,5	1821,2	1832,5	7,1
Vammaiset	688,4	726	748,6	8,7
Tavanomainen asumispalvelu, yms.	947,1	945,4	1026	8,3
Ikääntyneet	299,3	299	328,1	9,6
Vammaiset	647,8	646,4	698	7,7
Palvelutalo- ja asumispalvelut	3346	3492,6	3607,1	7,8
Yhteensä	4159,3	4182,4	4209,3	1,2



Kuvio 3. Ikääntyneiden laitos- ja asumispalvelujen asiakkaat yhteensä vuosien 2000-2017 lopussa. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2018.)

Sosiaalipalveluita tutkineet Marta Szebehely ja Gabrielle Meagher (2013: 245) toteavat, että voittoa tavoittelevia suuryrityksiä kohti siirtyminen on Suomen ja Ruotsin kohdalla tapahtunut huomattavasti voimakkaammin kuin Tanskan ja Norjan tapauksessa. Heidän mukaansa erot johtuvat erilaisista tavoista tulkita kilpailulainsäädäntöä. Suomen tulkinta kilpailulainsäädännöstä on johtanut kolmannen sektorin jalansijan pienenemiseen markkinalla. Koko vanhustenhoidon henkilökunnasta vuonna 2000 noin 7 prosenttia oli voittoa tavoittelevissa yrityksissä, 19 prosenttia voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ja loput 74 prosenttia työskentelivät julkisella sektorilla. Vuonna 2012 vastaavat luvut olivat 19, 16 ja 65. (Karsio & Anttonen 2013.)

Taulukko 3. Liikevaihdoltaan Suomen suurimmat yritykset sote-palvelujen alalla vuonna 2017. (Tervameri 2018: 39.)

Sija	Yritys	Omistaja	Liikevaihto	Liikevaihdon kasvu %	Henkilöstömäärä
1	Suomen Terveystalo Oy	Yks.kotimainen	616 862 000	83	3077
2	Mehiläinen Oy	Ulkomaal.omist.	416 440 000	10	2094
3	Attendo Oy	Ulkomaal.omist.	296 237 000	18	4669
4	PlusTerveys Oy	Yks.kotimainen	105 176 000	-4	1019
5	FimLab Laboratoriot Oy	Kunta	102 623 000	4	736
6	Hoiva Mehiläinen Oy	Ulkomaal.omist.	94 751 000	2	1175
7	Kuusiolinna Terveys Oy	Yks.kotimainen	91 259 000	13	805
8	Attendo Mi-Hoiva Oy	Ulkomaal.omist.	89 692 000	16	2018
9	Pihlajalinna lääkärikeskukset Oy	Yks.kotimainen	88 230 000	47	662
10	Oral Hammaslääkärit Oyj	Pörssiyhtiö	82 632 179	6	897
11	Invalidiliiton Asumispalvelut Oy	Yks.kotimainen	77 729 000	3	1621
12	Esperi Care Oy	Ulkomaal.omist.	76 179 000	25	1440
13	Jämsän Terveys Oy	Yks.kotimainen	73 587 000	1	567
14	TAYS Sydänkeskus Oy	Kunta	59 331 000	10	399
15	Touhula Varhaiskasvatus Oy	Ulkomaal.omist.	55 872 000	27	1229
16	Mehiläinen Hoivapalvelut Oy	Ulkomaal.omist.	55 053 640	12	752
17	Pohjola Terveys Oy	Yks.kotimainen	51 361 000	43	136
18	Terveystuottajat Oy	Yks.kotimainen	46 656 000	1	607
19	Lääkärikeskus Aava Oy	Yks.kotimainen	44 327 000	2	459
20	Folkhälsan Valfärd Ab	Yks.kotimainen	42 885 000	2	440
21	Mäntävuoren Terveys Oy	Yks.kotimainen	42 375 000	4	392
22	Pihlajalinna Tampere Oy	Yks.kotimainen	34 955 000	11	201
23	Kolmosen Terveys Oy	Yks.kotimainen	34 255 000	2	439
24	Silmäasema Sairaala Oy	Yks.kotimainen	33 940 000	4	79
25	Helsingin Diakonissalaitoksen säätö sr	Yks.kotimainen	33 766 392	-40	340

Taulukosta 3 nähdään koko sote-alan liikevaihdoltaan 25 suurinta yksityisen sektorin toimijaa Suomessa vuonna 2017. Liikevaihto kasvoi vuonna 2017 alalla keskimäärin 10 prosenttia. Mikro- ja pienissä yrityksissä kasvu on ollut maltillinen, mutta keskisuurissa yrityksissä kasvu on ollut suhteellisesti suurempaa (n. 9,5 %). Sen sijaan suurten yritysten liikevaihto on kasvanut selkeästi eniten, noin 21 prosenttia. Sosiaali- ja terveystalouden

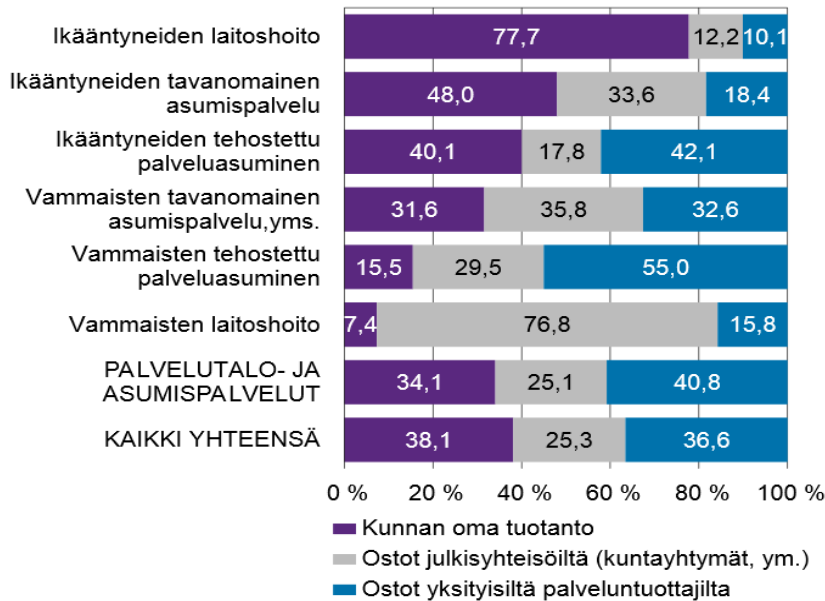
13122 yrittäjästä vuonna 2016 oli noin 70 % prosenttia naisia. (Tervameri 2018: 20–21.) Edelleen voidaan siis sanoa alan olevan hyvin naisvaltainen, myös liiketoimintaa omistavan luokan osalta.

Kuten edellä kuvatut vuoden 2016–2017 kasvulukematkin kertovat, suuret toimijat kasvavat vauhdilla, tavoitellen aina vain suurempia markkinaosuuksia strategioidensa mukaisesti. Alkuvuoden 2019 aikana Suomessa esiin noussut keskustelu vanhusten hoivapalveluiden räikeistä laiminlyönneistä kulminoitui pitkälle yksityisen sektorin organisaatioiden, erityisesti juuri ulkomaalaisessa omistuksessa olevien yritysten arvosteluun. Närkästäystä aiheutti heidän ehkä hieman arveluttavatkin keinot tavoitella tuottavuutta.

Miksi ulkomaiset isot pääomasijoitusrahastot sitten haluavat omistaa hoivapalveluiden liiketoimintoja Suomessa, ja voiko se olla ammattisijoittajille riittävän kannattavaa liiketoimintaa? Kauppalehden analyytikko Ari Rajalan mukaan hoivapalveluiden omistaminen on tuottoisaa toimintaa, sillä pääoman tuottoaste alalla on keskimäärin varsin korkea, yli 20 prosenttia. Tämä selittää Rajalan mukaan pääomasijoittajien kiinnostuksen hoivaliiketoimintaan. Tuotot tulevat kuitenkin lähinnä korkean velkavivun ansioista. Kasvavien ja velkaisten yhtiöiden käyttökatteetkin voivat olla usein heikkoja, mutta tuottoja maksimoidaan esimerkiksi lainaamalla pääomaa omistajalta hoivayhtiöön, varsin korkeilla koroilla. Tätä pääomaa sitten käytetään yritysostoihin ja toiminnan pyörittämiseen. Yksi näkyvimmin esillä olleista isoista hoivajäteistä on maksanut brittiläiselle pääomistajalleen jopa 15 % korkoa pääomasta. Luonnollisesti se myös pystyy vähentämään koron verotettavasta tulostaan, ja näin ollen pienentämään verokustannustaan (Ahtela 2019: 7.)

Palveluasumisen kasvava kysyntä ja kuntien palvelutuotannon ulkoistukset ovat johtaneet siihen tilanteeseen, että yksityinen palvelutalo- ja asumispalveluliiketoiminta on tällä hetkellä yksi Suomen nopeimmin kasvavista toimialoista. Alan yritysten rakenne- ja tilinpäätöstietojen mukaan yritysten työllisyys lisääntyi 31 prosenttia ja liikevaihto peräti 47 prosenttia vuosina 2013–2017. Rahamääräisesti yksityisten palveluasumisen ostamisen arvo oli 1,5 miljardia euroa vuonna 2017, kun mukaan on laskettu piilevä vii-

den prosentin arvonlisävero. Luvussa ei ole mukana palvelusetelit, jotka nostavat todellisuudessa yksityisten palvelutuottajien markkinaosuutta vielä 120 miljoonalla eurolla. (Lith 2018.)



Kuvio 4. Oman palvelutuotannon ja ostopalvelujen osuus kuntien ikääntyneiden ja vammaisten asumisen sisältävien sosiaalipalvelujen palvelukysynnästä 2017. (Lith 2018.)

Oman tuotannon osuus kuntien ikääntyneiden ja erityisryhmien asumispalveluista oli enää vain 34 prosenttia vuonna 2017. Ostettu tuotanto oli 66 prosenttia, mistä ostot yksityisiltä palveluntuottajilta olivat 41 prosenttiyksikköä (Lith 2018.)

Riippumatta vallitsevasta keskustelukulttuurista tai tiettyjen tahojen vaatimuksista palauttaa hoivapalvelujen tarjoajat julkiselle sektorille, kehitys jatkaa nykyistä suuntaustaan vääjäämättä ja realiteettien sanelemana. Kuten Tervameri (2018: 41) toteaa, yrityskaupat hoiva-alalla tulevat jatkumaan, ja sen kautta suuria yrityksiä voi syntyä entisestään lisää. Hänenkin mukaan kuitenkin on ensiarvoisen tärkeää, että kaikenkokoiset yri-

tykset voivat toimia hoiva-alalla kannattavasti. Suurten ja pienten yritysten pitäisi hyödyntää enemmän toistensa vahvuuksia, sekä yleisesti kumppanoitua ja verkottua entistä enemmän.

Vanhustenhoidon liiketoiminta siis kasvaa ja kehittyy voimakkaasti melkein pämitatuna millä tahansa mittarilla. Tätä väittämää tukee esimerkiksi palvelutalojen voimakas rakentamisen lisääntyminen. Palveluasuinrakennuksista yritysten, yrittäjien ja yksityishenkilöiden omistuksessa on noin 46 prosenttia, järjestöjen omistaessa kerrosalasta noin 30 prosenttia. Pääosa palvelutaloista on rakennettu 1960-, 1970-, ja 1980-luvuilla, mutta 1990-luvun taantuman jälkeen hoivatalojen rakentaminen on jälleen kiihtynyt. Palvelutarve on lisääntynyt ja siirtyminen laitoshoidosta tehostettuun palveluasumiseen on lisännyt palvelurakennusten kysyntää. Samaan aikaan myös kunnat aloittivat kilpailutuksen palvelutuotannosta ja ryhtyivät myöntämään palvelusteitä asumisen sisältäviin sosiaalipalveluihin. (Lith 2018.)

3.4. Itseohjautuvuus toimii hoiva-alallakin

Tutkiessa itseohjautuvuuteen liittyvää kirjallisuutta tai kuuntelemalla alan asiantuntijoiden kommentointeja eri medioissa, ei voi välttyä kuulemasta nimeä Buurtzorg. Kyseinen hollantilainen kotihoitoa tarjoava organisaatio on lähes aina mainittu tyyppiesimerkkinä itseohjautuvasta organisaatiosta. Yrityksen kasvu ja menestys on ollut mykistävän hieno tarina, joten sen kelpaaminen esimerkiksi itseohjautuvuutta esitteleviin puheenvuoroihin ei ole yllätys. Useiden muiden tutkijoiden tavoin Frederic Laloux ja Frank Martela ovat käyttäneet Buurtzorgia usein tyyppillisenä ja erinomaisena esimerkkinä itseohjautuvasta organisaatiosta.

Vuonna 2006 Jos de Blok oli viettänyt jo lähes kaksi vuosikymmentä Hollannissa kotihoitotyössä niin hoitajana kuin esimiehenä. Hän oli katsonut vierestä, kuinka tarjottu hoito meni vähitellen, mutta vakavasti huonompaan suuntaan. Sosiaalihuollon ja piirihoitotyön uudelleenjärjestelyt ja sulautumiset vuodesta 1994 alkaen olivat asettaneet uusia hallintotasoja. Hän oli nähnyt piirin hoitajien työn keskittyneen monimutkaisempiin

tapauksiin, ja myöskin pirstaloituneen hoivan kokonaisuuden. Yhteydet paikallisiin lähiöihin, vapaaehtoisten verkostoihin ja terveyden edistämiseen olivat kadonneet. Hän tiesi, että asiat voisi tehdä paremmin, niinpä hänestä tuli yksi Buurtzorg- nimisen voittoa tavoittelemattoman organisaation perustajista. (Sheldon 2017.)

Buurtzorg aloitti vuonna 2007 vain neljän hengen organisaationa. Se on valittu useana vuonna Hollannin nopeimmin kasvaneeksi organisaatioksi, työllistäen vuonna 2015 yli 9500 hoitajaa ja halliten yli 70 prosenttia maan kotihoitomarkkinasta. Liikevaihto oli vuonna 2015 kahdeksan vuotta yrityksen perustamisesta yli 300 miljoonaa euroa. (Gray, Sarnak & Burgers 2015.) Buurtzorg hoitaa yli 90000 asiakasta vuodessa 900 tiiminsä voimin. Heidän tavoitteensa on tehdä asiakkaistaan ”vahvempia ja itsenäisiä”. De Blokin mielestä hyvän kotisairaanhoidajan tulisi tehdä itsensä tarpeettomaksi asiakkailleen. (Sheldon 2017.)

Buurtzorgilla henkilökunta on jaettu noin 12 henkilön tiimeihin, joilla ei ole ollenkaan esimiehiä, joille he olisivat raportointivastuussa. He päättävät lähes täysin itsenäisesti kaiken omaan työhönsä liittyvän. Koko Buurtzorgissa työskentelee vain alle 50 toimisto- ja hallintotyöntekijää, jotka toimivat lähinnä talousosastolla ja hallinnossa. Kun väliportaan esimiehiä ei ole, palkkarakenne on kestävä, ja se voikin olla yksi syy Buurtzorgin menestykseen. He ovatkin pystyneet tarjoamaan palvelujaan noin 20 prosenttia kilpailijoitaan halvemmalla. (Gray, Sarnak & Burgers 2015.)

Buurtzorg toimii jo 24 maassa, ja esimerkiksi Ruotsissa sillä on jo oma yhtiö. Useissa maissa heillä toimii paikallinen yhteistyökumppani, joka lisensoi toimintatavan ja mahdollisesti brändinkin. Yritys kertoo tutkivansa mahdollisuuksia aloittaa toimintansa myös Suomessa. ”Olemme tulossa luomaan kontakteja ja keskustelemaan mahdollisten yhteistyötahojen kanssa”, kertoo Buurtzorgin Europe-yksikön kansainvälisistä kumppanuuksista vastaava John Lindström. ”Tämä olisi perusmalli. Erityisen tärkeää on, että kumppanillamme on halua ja energiaa tehdä uudistuksia”, sanoo Lindström. Usein paikallinenkin yhteistyökumppanitaho on Buurtzorgin tapaan voittoa tavoittelematon säätiö tai järjestö. (Talouselämä 2.4.2019.)

Hoitajat selvästi arvostavat mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn. Todisteena siitä on se into, jolla hoitajat ovat halunneet siirtyä työskentelemään Buurtzorgiin mahdollistaen sen räjähdysmäisen kasvun. Hoitajien lisäksi arvostusta on tullut myös potilailta, sillä asiakastyytyväisyyden keskiarvo kotihoidossa Hollannissa on 7,3, Buurtzorgissa se on 9,1, mikä on korkein keskiarvo kaikkien maan hoito-organisaatioiden keskuudessa. Itse hoitotyö on myös kilpailijoita tehokkaampaa. Asiakkaat ovat hoidossa keskimäärin lyhemmän ajan hoidon keskittyessä ennaltaehkäisyyn. Tämän seurauksena Ernst & Young tutkinut, että hoitokustannukset ovat 35 prosenttia pienemmät kuin muilla saman alan organisaatioilla. Hollannin kokoisessa maassa tämä tarkoittaa noin 2 miljardin euron säästöjä, mikäli kaikki kotihoito järjestettäisiin kuten Buurtzorgissa. (Martela 2015.) Skaalattuna esimerkiksi USA:n kokoiseen maahan, säästöt olisivat 49 miljardia dollaria. (Laloux 2014: 66.)

Buurtzorgin on todettu todellakin tarvitsevan lähes 40 prosenttia vähemmän tunteja yhtä asiakasta kohden kilpailijoihinsa verrattuna. Tämä on hieman ironistakin, kun tiedetään Buurtzorgin hoitofilosofiaan kuuluvan ajan käyttämistä kahvitteluun ja keskusteluun asiakkaiden, heidän omaistensa sekä naapureiden kanssa. Myös hoitajat viihtyvät ja voivat hyvin itseohjautuvassa Buurtzorgin organisaatiossa, sillä sairauspoissaolot ovat 60 prosenttia pienempiä ja työntekijöiden vaihtuvuus 33 prosenttia vähäisempää verrattuna tavanomaiseen hoiva-alan organisaatioon. (Laloux 2014: 66.)

Nandramin ja Kosterin (2014) mukaan Buurtzorgin filosofian keskeiset periaatteet voidaan listata seuraavasti; keskittyä yhteisön resurssien ja kapasiteetin rakentamiseen, luottaminen yksilöiden ammattitaitoon, keskittyä asiakkaan tarpeisiin kokonaisvaltaisesti eikä tehtävälähtöisesti, jaettu vastuu ja valta työntekijöiden kesken, tiimityön, keskustelun ja palautteen tärkeys, luottaminen asiakkaiden luona työskentelevien ihmisten motiiveihin ja heidän haluunsa auttaa asiakkaita.

Buurtzorgin menestyksen avain on ollut hierarkian ja kontrollin minimoinut organisaatiorakenne ja ajatusmaailma. Organisaatiorakenne, jossa yksittäisellä työntekijällä on valta tehdä kaikki tärkeimmätkin työtään koskevat päätökset, joko yksin tai pienissä tiimeissä. (Hamel 2011.) Kuten kaikilla menestyneillä itseorganisoituvilla yrityksillä,

myös Buurtzorgilla tiedottaminen ja tiedonjakaminen koskevat kaikkia, ja on avointa sekä läpinäkyvää. Kun toimitusjohtaja Jos de Blok saa uuden idean, hän kirjoittaa sen yhtiön sisäiseen intranettiin. Alle 24 tunnissa suurin osa 9000 hoitajasta on nähnyt viestin, ja useampi sata henkilöä on sitä kommentoinut. Kommenttien perusteella toimitusjohtaja näkee selvästi miten ajatus otettiin vastaan, ja hänellä on nyt useita hyödyllisiä ehdotuksia jatkojalostusta varten. (Martela & Kostamo 2017.)

Buurtzorgin menestys on osoittanut, että on mahdollista tarjota hyvää hoivaa, saavuttaa henkilöstön tyytyväisyys ja tuottaa hyviä taloudellisia tuloksia. Nykyään Buurtzorgin mallia käytetään kokeiluhankkeissa ja kokeissa esimerkiksi Japanissa ja Yhdysvalloissa. Potilaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyden korkea taso tarkoittaa myös sitä, että motivoituneet ja osaavat työntekijät haluavat liittyä organisaation menestykseen. Buurtzorgille on myös myönnetty useita palkintoja hyvien johtamiskäytänteiden vuoksi, ja se onkin laajalti tunnustettu kansainväliseksi hyvän johtamistavan yhtiöksi. (Nandram & Koster 2014.)

Tutkiessaan Buurtzorgin menestyksen takana piilevää organisaatio- ja johtamiskulttuuria, Nandram ja Koster (2014) listasivat lopputulemana seuraavat käytänteet, joilla Buurtzorg on menestynyt ja erottuu monista kilpailijoistaan: Se asettaa asiakkaan keskiöön kaikessa mitä organisaatio tekee, ja vapauttaa asiakkaiden luona työtä tekevät ammattilaiset tarjoamaan hyvälaatuista hoivaa, sekä olemaan niitä ammattilaisia joiksi heidät on koulutettu. Buurtzorg pyrkii vähentämään byrokratiaa, jotta ammattitaitoiset ja kokeneet ammattilaiset voivat viettää suurimman osan ajasta hoitamalla asiakkaita. Se pitää kiinteät kustannukset matalina ja hallintotoiminnot pienenä, jotta voidaan tuottaa tarkoituksen mukainen tulos, joka mahdollistaa painopisteen pysyvän asiakastyössä.

Buurtzorg on tunnistanut, että määräämällä organisaatiot toimimaan ylhäältä alas- johtamismallin mukaisesti ei saavuteta parhaita tuloksia. Sen sijaan se tuntuu luottavan voimakkaasti henkilökuntaansa, ja heidän tietotaitoonsa siitä mikä on asiakkaalle parhaaksi. (Nandram & Koster 2014.) Tämän jos minkä voitaneen sanoa olevan merkki itseorganisoiduvasta yrityksestä joka luottaa henkilökuntansa itseohjautuvuuteen.

Suomessakin on alkuvuoden 2019 aikana nähdyn vanhustenhoitokriisin jälkeen voimakkaasti vaadittu hoitajaminimin nostamista 0,5 hoitajasta 0,7 hoitajaan hoidettavaa kohti. (Hamunen & Koivisto 2019.) Vaikka lähes kaikki isoimmat eduskuntapuolueet lähtivät ajamaan kyseistä mitoituksen korotusta, ongelma ei välttämättä ole ratkaistu pelkästään paperilla desimaaleja muuttamalla. Kuten Buurtzorgin menestyskin on osoittanut, hyvin organisoidut ja työntekijöilleen mieluisan työympäristön tarjoavat organisaatiot saavuttavat hyvän laadun vähemmällä henkilöstöllä, mikä on luonnollisesti merkki hyvästä työn tuottavuudesta. Poikosen ja Silvolankin mukaan (2013: 51) hoitajaminimistä kiistelyn sijasta Suomessakin kannattaisi avata kansalaisille mitä vanhuspalvelulain ”laadukkaat sosiaali- ja terveysterveyst” oikeasti pitävät sisällään. On sivuseikka montako käsiparia laki olisi kaavamaisesti mahdollisesti määrännyt, jos sen sijaan olisi tarjota konkreettisia laatuvaatimuksia.

Tähän mennessä on esitelty tämän tutkielman kirjallisuuskatsaus ja teoreettisen viitekehysten pohja. Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetty teemahaastattelu ja sen kysymykset ovat rakennettu tämän teoreettisen viitekehysten pohjalta. Seuraavassa luvussa tullaan käsittelemään tutkimuksen metodologia ja siihen liittyvä käsitteistö.

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Kahdessa edellisessä luvussa on käsitelty tutkielman teoreettisen viitekehyksen osalta itseohjautuvuutta, itseohjautuvuusteoriaa sekä hoiva-alan markkinaympäristöä. Teoria-katsauksessa pyrkimys on ollut avata itseohjautuvuuden käsitteistöä sekä sen vaikutusta ihmisen sisäiseen motivaatioon työelämässä SDT-teorian tulokulmasta katsottuna. Kahdessa aiemmassa luvussa esiteltiin teorioihin ja käsitteistöön perustuen on toteutettu haastattelututkimus. Tämän tutkimuksen prosessi ja aineiston analysointi esitellään tässä luvussa.

4.1. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Talous- ja työelämä on muuttunut viimeisen parin vuosikymmenen aikana monin eri tavoin ja myöskin talouden ydin on siirtynyt palveluihin ja professionaaliseen työhön perinteisen hierarkkisesti organisoidun teollisuuden sijaan. Madaltuneet organisaatiot ovat tuoneet mukanaan tiimityön ja kollektiivisen johtamistavan. Perinteinen teknologinen, byrokraattinen ja valvontaan perustuva organisaatioajattelu kuvaa työelämää aina vain heikommin. Näistä perinteisistä organisaatiotutkimuksen muuttujista käsin yritysten tai organisaatioiden tulevaisuutta on entistä hankalampaa ennustaa, joten katse on suunnattava erilaisiin orientaatioihin ihmisessä. Kvantitatiivisen tutkimuksen osuus ei ole oleellisesti kaventunut, mutta erityisesti liikkeenjohdon ja yritystalouden ilmiöiden tutkimisessa laadulliset menetelmät ovat saaneet tärkeän aseman. Johtamiseen, markkinointiin tai organisaatioihin liittyvä ilmiö vaatii useasti lähestymistä laadullisella menetelmällä ihmisten toiminnan ja sosiaalisten prosessien kautta perinteisen tilastometodin sijaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 13–15.)

On paljon helpompaa vertailla laadullista ja määrällistä tutkimusta kuin määrittellä niitä. Kaksijakoisuus ja vastakkainasettelu, jossa kvalitatiivinen tutkimus nähdään kvantitatiivisiin menetelmiin rinnastettavana sosiaalitutkimuksen metodina, jossa on myös omat joissain määrin kvantitatiivisesta mallista poikkeavat sääntönsä, vaikuttaa houkuttelevan selkeältä. Kyseinen jäsenitys vastaa kuitenkin huonosti todellisuutta. Ihmistieteellisen

tutkimuksen menetelmällistä kenttää ei voi jakaa ”kvalitatiivisiin” ja ”kvantitatiivisiin” menetelmiin. Sen sijaan on mahdollista erottaa kaksi tutkimuksen tekemistä tulkitsevaa ideaalimallia: luonnontieteen koeasetelma, sekä arvoituksen ratkaiseminen. (Eriksson & Kovalainen 2008: 4; Alasuutari 2011: 31–32.)

Laadullisella ja kvantitatiivisella tutkimuksella on paljon yhteistä, kuten vaatimus havaintojen toistettavuudesta ja tulosten perusteleminen. (Koskinen ym. 2005: 30.)

Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan ole vakaa ja määritelty kokonaisuus, joka olisi helppo kaikkien tukijoiden hyväksyä yhtenäisenä faktana. Enneminkin laadullinen tutkimus on elävä ja muuttuva prosessi. Jokainen tutkija tekee tutkimuksestaan oman näköisensä muokkaamalla sen laadullisia metodeja juuri itselle sopivaksi. Luonnollisesti hyvään laadulliseen tutkimukseen silti kuuluu tiettyjä yhteisiä käytänteitä ja normeja, joista sen tunnistaa. (Eriksson & Kovalainen 2008: 298.)

Laadullinen tutkimus tarkastelee aineistoa tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, ja tekee sen perusteella pelkistyksiä. Tarkasteltaessa aineistoa keskitytään ainoastaan siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Näin tekstimassa tai esimerkiksi kuva-aineisto jotka analyysiin kohteena ovat, pelkistyvät hieman hallittavammaksi määräksi raakahavaintoja. (Alasuutari 2014: 40.) Juuri tästä syystä laadullinen tutkimus soveltui tähän tutkimukseen, sen palvellessa itseohjautuvuusteorian viitekehyksessä rakennettuja haastatteluja, joiden avulla kerätty aineisto oli sisällön analyysiä ja visuaalisia keinoja hyödyntäen muokattavissa tutkimuksen tuloksiksi.

Laadullisessa analyysissä eivät kelpaa johtolangoiksi tilastolliset todennäköisyydet. Tätä rajoittaa usein jo pelkästään yksiköiden rajallinen määrä. Kuten tässäkin tutkimuksessa on nähtävissä, haastateltavia on määrällisesti esimerkiksi kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna niukasti (5). Jo yksi strukturoimaton haastattelu saattaa tuottaa niin paljon literoitua tekstiä, että harvoin on järkevää tai voimavarojen puitteissa edes mahdollista vaatia haastateltavien määrää niin suureksi, että tilastollinen merkitsevyys olisi saavutettavissa. (Alasuutari 2014: 38–39.)

Teoreettinen viitekehys määrittää millainen aineisto olisi kerättävä ja toisaalta millaista menetelmää sen analyysissä tulisi käyttää. Teoreettisen viitekehyksen ja sen kanssa sopuinnussa olevan metodinen valitseminen on merkityksellinen ja pitkälle vaikuttava ratkaisu. (Alasuutari 2014: 83.) Tässä tutkimuksessa tutkielman tekijän mielestä onnistuttiin hyvin teoreettisen viitekehyksen valjastamisessa palvelemaan teemahaastattelua, tai toisinpäin ajateltuna, teemahaastattelu tuotti oikeaa aineistoa teoreettista viitekehystä silmällä pitäen, jotta oli mahdollista saada tuloksia tutkimuskysymyksiin vastausten löytymiseksi.

Lähdettäessä rakentamaan laadullista tutkimusta, on syytä pohtia analysointimenetelmiä jo ennen aineistonkeruun aloittamista. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009: 69–70) toteavat, on liian myöhäistä alkaa ajatella analyysiä kun haastattelut on jo tehty. Heidän mukaansa on järkevää miettiä analysointitapa jo ennen aineiston keräämiseen ryhtymistä. Tätäkin tutkimusta rakennettaessa, jo pohdintavaiheessa oli tiedossa tutkijan halu tutustua aineistosta analysoitaviin pääteemoihin visuaalisuutta hyödyntäen. Näin ollen tiedettiin aineiston analyysitavaksi valikoituvan sisällönanalyysi, ja tätä tietoa hyödynnettiin myös suunniteltaessa tutkimuksen haastattelukysymyksiä.

4.2. Aineistonkeruutapana teemahaastattelu

Yleisesti etuna aineiston keräämisessä haastattelun avulla voidaan nähdä joustavuus. Aina on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä tai käydä selventävää keskustelua tiedonantajan kanssa. Tällaista mahdollisuutta ei ole esimerkiksi lomakekyselyssä, joka postitetaan suoraan henkilölle omatoimisesti täytettäväksi. Joustavaa on myöskin haastattelijan mahdollisuus muokata kysymysten järjestystä haluamaansa muotoon, sekä laadullisen tutkimuksen haastattelun kokeminen muuksi kuin tietokilpailuksi. Tärkeintä on lopulta saada vain mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 72.)

Tavallisesti erotetaan kolme haastattelutyyppiä niiden ohjailevuuden mukaan. Strukturoitu haastattelu viittaa usein survey-haastatteluun, jossa kysymykset ja niiden esittämisen järjestys ovat tutkijan määrittelemät ja usein myös vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi. Tässäkin tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu sallii enemmän vapauksia. Haastateltavalla on mahdollisuus vastata kysymyksiin omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa vastakysymyksiä, vaikka tässäkin haastattelutyyppissä kysymykset ovat tutkijan määrittämiä. Syvähaastattelu vastaavasti pyrkii minimoimaan tutkijan vaikutuksen. Siinä puhtaimmillaan haastateltavan on mahdollista vastata aiheeseen omin sanoin, ja mahdollisesti viime kädessä määritellä kysymykset peilamaan juuri hänen tapaansa ajatella. Syvähaastattelujen käyttö on yleisempää psykoanalyysissa, mutta liiketaloustieteissä se on haastattelutyyppinä harvinainen. (Koskinen ym. 2005: 104–105.)

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jota käytetään paljon kasvatus- ja yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, sillä se vastaa hyvin monia lähtökohtia kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Se on hyvin yksinkertainen vuorovaikutuksen muoto, joka muodostuu haastattelijan esittämistä kysymyksistä ja haastateltavan usein tarinoivista vastauksista. Tämä on lähes yksinkertaisin muoto inhimillisessä vuorovaikutuksessa, joka ainoan mutkan muodostaa mahdollisesti tutkijan täsmentävät jatkokysymykset tai haastateltavat, jotka tähtäävät kysymysten tarkentamiseen. (Koskinen ym. 2005: 108; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007: 203.)

Aineistonkeruutavaksi teemahaastattelututkimus valikoitui tähän tutkielmaan, koska näin arveltiin kenties parhaiten päästävän syvemmälle todelliseen tilanteeseen ihmisten ajatusmaailmassa, eikä vain päädytä kaavakemaisesti kirjaamaan asioita hyvin yleisellä tasolla itseohjautuvuudesta, tai siitä mitä se mahdollisesti hoiva-alalla tarkoittaa. Teemahaastattelun kautta uskottiin paremmin pystyttävän pohtimaan juuri niitä asioita, jotka kiinnostavat tutkijaa, ja näin ollen voidaan laajemmin syventää keskustelua aiheesta haastateltavan kanssa. Koska haastattelututkimuksessa on mahdollista henkilökohtaisesti valita kysymykset ja esittää ne suoraan haastateltavalle, saadaan todennäköisesti syvempi ja aidompi kuvaus hoivamarkkinan tilanteesta, sekä etenkin yrittäjien ajatusmaailmasta, kuin mitä olisi saatu esimerkiksi valmista aineistoa analysoimalla.

Teemahaastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. On makukysymys pitääkö kaikille tiedonantajille esittää sanamuodoltaan kaikki suunnitellut kysymykset tietyssä ja samassa järjestyksessä. Yhdenmukaisuuden aste vaihtelee jokaisessa teemahaastattelulla toteutetussa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75.) Tässä tutkimuksessa haastateltaville esitettiin kaikille samat kysymykset ja samassa järjestyksessä. Ainoastaan palkkajohtajana työskentelevälle johtajalle jätettiin luonnollisesti pois kysymys numero 15 (miten sinusta tuli yrittäjä).

4.3. Haastatteluprosessi ja haastateltavat

Haastattelurungon rakentamista lähdettiin teorioiden ja kirjallisuuskatsauksen lisäksi pohjustamaan pohdinnalla siitä, mitä hoitotyö käytännössä pitää sisällään konkreettisella tekemisen tasolla. Koska tutkielman tekijällä ei ole käytännön kokemusta hoiva-alan työtehtävistä tai prosesseista, päädyttiin tekemään ensin yksi alustava ennakkohaastattelu nimenomaan konkreettista hoivatyötä tekevän kokeneen hoitajan kanssa. Ajatuksena oli luoda parempi käsitys siitä, mitä hoitajien päivärytmiin ja työkuvaan kuuluu konkreettisesti. Samalla sivuttiin myös organisaatorakennetta, niitä käytäntöjä joilla toiveita esitetään, päätöksiä tehdään ja tietoa ja vastuuta jaetaan. Näin tutkielman tekijä sai paremman käsityksen hoivatyön päivittäisistä rutiineista ja niiden suorittajista.

Ennakkohaastatteluun valikoitui kokenut lähihoitaja, joka on työskennellyt julkisella sektorilla vanhusten hoivatyössä noin 40 vuotta. Hän on edelleen lähihoitajana kolmi-vuorotyössä pienen kunnan julkisessa vanhusten palvelukeskuksessa. Näitä palvelukeskuksia kutsuttiin ennen nimellä vanhainkoti, mutta nykyään oikea termi on palvelukeskus ja siellä asuvat ihmiset ovat asiakkaita. Alle tunnin kestäneessä epävirallisessa haastattelutilaisuudessa käytiin vapaasti keskustellen läpi haastateltavan organisaation työkäytänteitä, vastuiden määräytymistä ja esimiestyötä. Kerätyn aineistoin perusteella oli helpompi valmistautua rakentamaan haastattelurunkoa varsinaiseen tehtävään, eli hoiva-alan johtajien haastatteluja varten. Vaikka tässä tutkielmassa käytetty teoria oli jo tässä

vaiheessa tutkimuksen tekijälle jossain määrin tuttu, oli kysymyksiä huomattavasti helpompi lähteä peilaamaan teoreettisen viitekehyksen kautta lopullisiksi tutkimuskysymyksiksi, kun oli hieman parempi käsitys hoitajien käytännön työrutiineista.

Haastattelukysymykset laadittiin avaamalla ensin visuaalisesti isolle paperille niitä teemoja ja lauseita, jotka kuvaavat itseohjautuvuutta sekä sitä, mitä se käytännössä tarkoittaa teoreettisen viitekehyksen aihepiirissä. Itseohjautuvuus, Teal-organisaatiomalli, sekä esihaastattelu saivat kaikki oman paperinsa. Nämä kynällä rakennetut ajatuskartat muodostivat siten visuaalisen kokonaisuuden, joista oli hyvä lähteä poimimaan tärkeimpiä teemoja ja pohtia niihin oikeanlainen kysymys. Haastattelukysymyksiä jäi lopulta haastatteluihin 18 kappaletta.

Haastattelut kohdistettiin tehostettua palveluasumista tarjoaville yksityisen sektorin hoivakotien johtajille. Haastateltavia oli yhteensä viisi, ja haastateltavat myös nimettiin tuloksissa numeroilla yhdestä viiteen, ”Haastateltava 1, Haastateltava 2..” ja niin edelleen. Haastateltavista neljä oli yrittäjiä, jotka tarjoavat tehostettua palveluasumista vähintään yhdessä toimipisteessä. Yksi haastateltava oli palkkatyötä tekevä toimitusjohtaja, joka vastasi täysin itsenäisesti ulkopuolisten sijoittajien omistamasta kolmen hoivakodin kokonaisuudesta.

Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina, jotka tallennettiin puhelimeen ja varmuuden vuoksi myös tietokoneelle. Haastatteluista johtajista 4 henkilöä oli naisia ja yksi oli mies. Haastattelut tehtiin huolellisesti valmistautuen, ja varmistaen hiljainen tila käyttöön koko haastattelun vaatimaksi ajaksi. Yksi haastattelu kesti keskimäärin 45–50 minuuttia. Haastattelut olisivat todennäköisesti olleet pidempiä kasvokkain toteutettuna, mutta toisaalta tutkija koki puhelimen välityksellä koko ajan keskittyvän itse asiaan, eikä ”turhaa” tai ylimääräistä keskustelua juurikaan syntynyt. Häiriötekijöitä tai teknisiä ongelmia ei esiintynyt yhdenkään haastattelun kohdalla, joten haastatteluista saatiin aineisto luotettavasti ja laadukkaasti kerättyä. Myöhemmin haastattelut litteroitiin omaksi tiedostokseen yleiskielellä.

Jos teemahaastattelun avulla aineistoa keräävä haastattelija on sisäistänyt roolinsa kysymysten esittäjänä ja kuuntelijana, eikä hän lähde kiistelemään haastateltavan kanssa, on Koskisen ym. (2005: 108) mukaan vaikea epäonnistua. Heidän mukaansa haastattelua ohjaava keskeinen instrumentti on haastattelurunko, jolla on kaksi keskeistä funktiota. Ensimmäinen funktio on haastattelulle hahmon antaminen, sekä varmistaminen tutkijan kysymysten toteutumisesta. Toiseksi sen tehtävä on varmistaa haastattelun sujuvan mahdollisimman luontevasti.

Edellä kuvatun Koskisen ym. (2005: 108) kommentin voi tutkimuksen tekijä allekirjoittaa, sillä huolellisesti pohdittu haastattelurunko vei haastattelukeskusteluja eteenpäin loogisesti ja selkiytti kaikkien viiden haastattelun tekemistä. Toimivaksi kerralla rakennettu runko toimi hyvin kaikille haastatteluille, sekä teki kerätystä aineistosta yhtenäisen. Vaikka haastattelukokemusta ei tutkijalla juurikaan ollut, lopputulokseen voitiin olla tyytyväisiä, ja onnistumiseen oli varmasti suurena edesauttajana juuri huolellisesti laadittu haastattelurunko ja ajatuksella viitekehykseen laaditut sopivat kysymykset.

Yhtä yrityskaupalla yrittäjäksi alkanutta vastaajaa lukuun ottamatta, kaikki olivat ajautuneet johtajaksi tai yrittäjäksi hoiva-alalle jonkinlaisen sukulaisuussuhteen kautta. Hyvin tyypilliseltä vaikutti esimerkiksi äidin jo toimineen alalla yrittäjänä, ja hänen elämäntyötään oli lähdetty jatkamaan tai laajentamaan aloittamalla itsekkin ammatin harjoittaminen yrittäjänä.

4.4. Aineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus

Haastattelujen jälkeen kaikkien viiden haastattelun litteroitu aineisto tulostettiin paperille. Näihin papereihin tutkimuksen tekijä merkitsi ensin ”punakynällä” mielestään tärkeitä ja litteroidussa aineistossa toistuvia, tai muuten suoraan teoreettiseen viitekehykseen läheisesti liittyviä tai tutkimuksen tekijän tärkeäksi näkemiä teemoja. Näistä teemoista tuotettiin visuaalinen mindmap-ratkaisu, isolle pöydälle post-it-lappujen avulla, josta oli helpommin havaittavissa pääkohtia, sekä mahdollisuus syventyä tarkemmin tutkimaan mistä aineisto rakentuu. Näiden jaotteluiden jälkeen tutkija valitsi mielestään

tärkeimmät löydökset, joista tuloksia etsittiin tutkimukseen teoriaan peilaten sisällönanalyysin avulla.

Aineiston analysointi tämän suoritettiin siis sisällönanalyysi-menetelmällä. Aineistolähtöinen sisällön analyysi sisältää käsitteiden yhdistelemistä, jolloin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisen aineiston kautta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysia voidaan pitää menettelytapana, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Tällä menetelmällä pyritään tutkittavasta ilmiöstä saamaan kuvaus tiivistetyssä ja yleistetyssä muodossa, mutta järjestäminen saadaan tehtyä vain johtopäätösten tekoa varten. Tästä keskeneräisyydestä sisällönanalyysiä on myös ajoittain kritisoitu, sillä on mahdollista, että tutkija olisi kuvannut analyysin erittäin tarkasti, mutta ei ole kyennyt tekemään mielekkäitä johtopäätöksiä tutkimukseensa, vaan aineisto esitellään ikään kuin tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103, 112.)

Aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin on tarkoitus luoda selkeä ja sanallinen kuvaus ilmiöstä. Sisällönanalyysillä on pyrkimys järjestää aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108.)

Aineiston analyysi aloitetaan silmäilemällä ja lukemalla aineistoa läpi. Tällöin tutkijat usein miettivät aineiston piirteitä, sekä samalla tekevät merkintöjä sivuihin tai aineiston marginaaleihin. Nämä merkinnät antavat alustavan hahmon aineistolle, sekä parantavat aineiston selattavuutta ja tutkijaa itseään löytämään uudelleen aineiston kiinnostavimmat kohdat tarkempaa seulontaa varten. (Koskinen ym. 2005: 231.) Juuri tätä edellä mainittua metodia tutkimuksessa käytettiin rakentamalla ensin ”punakynällä” alleviivauksia litteroituun tekstiin, sekä myöhemmin rakentamalla isolle pöydälle Post it-lapuista teemoittain kerättyjä näytteitä aineistosta, visuaalisen ja fyysisen ilmeen rakentamiseksi.

Pelkistämisessä eri redusoinnissa analysoitava data voi olla haastatteluaineisto, dokumentti tai muu asiakirja, joka pelkistetään karsimalla aineistosta tutkimukselle epäolennainen pois. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 109.) Tärkeäksi, mutta kohtuullisen haastavaksi tehtäväksi ilmeni juuri turhan tiedon karsiminen pois isosta ja informatiivisesta määrästä

litteroitua tekstiä. Kun tutkimuskysymyksiä oli 18, niistä kertyi paljon mielenkiintoisia vastauksia, eikä ollut yksinkertainen tehtävä karsia sieltä pientä määrää tärkeimpiä teemoja tuloksiksi analysointia varten. Kuten Tuomi ja Sarajärvi toteavat, lopulta kyse on kuitenkin keksimisen logiikasta. Vaativaa, mutta silti lohdullista on huomata, että keksimisen logiikkaan ei ole olemassa opetettavissa olevaa säännöstöä tai tieteellistä metodologiaa, joka takaisi totuuden etsinnän menestyksen. Tutkimuksen tekijän on itse tuotettava analyysinsä viisaus. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 100.)

Tutkija löysi aineistosta noin kymmenkunta mielenkiintoa herättänyttä potentiaalista teemaa, joista olisi voitu lähteä rakentamaan tuloksia ja sitä kautta vastaamaan tutkimuskysymyksiin, tai esimerkiksi luomaan kokonaan uusia tutkimuskysymyksiä. Lopulta valitut pääkohdat olivat kuitenkin tutkijan mielestä kaikista parhaiten itseohjautuvuuden toteutumismahdollisuuksiin vastaamaan kykenevät teemat. Valinnan ulkopuolelle jääneisiin teemoihin on palattu osittain luvussa kuusi, jossa ehdotetaan jatkotutkimusaiheita tämän tutkimuksen perusteella.

Luvun neljä lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, sekä avataan reliabiliteetin ja validiteetin käsitystä laadullisen tutkimuksen piirissä.

4.4.1. Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Empiirisessä tutkimuksessa harvoin puhutaan oikeasta tai väärästä tiedosta. Kirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään perinteisesti validiteetin (onko tutkittu sitä mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsittein.

Näiden termien käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on kritisoitu, pääosin koska niiden nähdään syntyneen määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä vastaavan määrällisen tutkimuksen alan tarpeita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin tyypillistä käyttää tätä termistöä haluttaessa arvioida voidaanko tutkimukseen tai siinä esiintyviin väitteisiin luottaa. Silti on syytä muistaa, että tutkimusta tehdään lopulta uutta tietoa etsien, eikä niinkään virheettömyyteen pyrkien. Siitä syystä liikaa painoa reliabiliteetille tai validiteetille ei tulisi antaa, mutta tutkimus ei luonnollisestikaan voi olla virheiden ja vääristymien lähde. (Koskinen ym. 2005: 253–254; Tuomi & Sarajärvi 2009: 136.)

Tyypillisimmin validi tieto tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkijan tulee osoittaa, että hänen löytönsä eivät perustu vaikkapa vääriin havaintoihin, kysymyksiin tai haastattelulausumiin. Tulosten pitäisi myös yleistyä, tai vähintäänkin yleistettävyyteen liittyvien perusasioiden, eli populaation ja yleistyksen virheellisyyden todennäköisyys pitäisi olla tiedossa. (Koskinen ym. 2005: 254–255.) Yleisyys voidaan tuoda laadullisella tutkimuksella toteutetussa tutkimuksessa esille monella tavalla, esimerkiksi väitteenä, yleispätevänä eettisenä periaatteena tai ohjeena. Tutkijan on kuitenkin tutkimusta tehdessään pidettävä mielessä, että yleistäminen on aina tehtävä tulkinnasta, eikä itse tutkimusaineistosta. Alasuutarin mukaan laadullisessa tutkimuksessa tavoite on kuitenkin mielenkiinnon kiinnittymisessä johonkin ainutkertaiseen ja ainutkertaisuuden avulla yleisen ymmärryksen lisääminen. Näin ollen se ei edellytä konventionaalista keskustelua tutkimuksen yleistettävyydestä. Tutkijan on osoitettava yleistettävyyden taitoaan, eli tarkastella asiaa yksittäistapausta ylemmällä tasolla. (Vilka 2005: 157.)

Laadullisessa tutkimuksessa pohdittaessa reliabiliteetin tai validiteetin käsitettä, törmätään hyvin pian filosofisiin kysymyksiin siitä, mikä on totta ja mikä ei, ja kuka sen saa määrittää. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009: 136–137) mukaan monet laadullisen tutkimuksen käytänteet edellyttävät tutkimuskohteen oletettavan olevan reaalisesti olemassa (reaalinen ontologia), vaikka kielletäisiinkin mielekkyys objektiivisen tiedon etsimiseen sosiaalisesta todellisuudesta. He avaavat tätä oivallisesti esimerkissään siitä, että on mielekästä olettaa oppilailla ja opettajalla olevan koulun arjesta tietty (erilainen) tulkinta tai kokemus (tutkimuskohde), mutta ei ole mielekästä lähteä arvioimaan ”oikeutta” tai ”vääryyttä” suhteessa totuuteen.

Alasuutarin (2014: 234) mukaan vaatimus siitä, että tutkimustulokset täytyy olla yleistettävissä johonkin perusjoukkoon, on tärkeää lähinnä vain tietyn tieteenihanteen piirissä. Hänen mukaansa tutkijan tulisikin laajentaa tajuntaa, kyseenalaistaa vanhoja ajatusmalleja ja katsella itsestäänselvyyksien taakse. Tässä tutkimuksessa on toimittu tällä ennakoasenteella, ja lähdettiin hakemaan mahdollisesti uudenlaista johtamista perinteisesti jäykäksi ja hierarkkiseksi todetulla ajalla. Tutkijan mielestä keskeistä oli, että omia oletuksia eikä edes sanaa itseohjautuvuus tuotu esille missään yhteydessä, sillä tarkoitus oli selvittää johtajien ajatusmaailmaa ja tapoja toimia.

Tarkasteltaessa objektiivisuutta, on syytä erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Puolueettomuus tulee esille esimerkiksi kysymyksessä, kykeneekö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia itsenään vai suodattuuko kertomus tutkijan oman kehyksen läpi vaikuttaen siihen mitä hän havainnoi. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi tutkijan sukupuoli, ikä, uskonto, poliittinen asenne, kansalaisuus tms. Periaatteessa laadullisessa tutkimuksessa myönnetään näin väistämättä olevan, sillä tutkimus ja tutkimusasetelma ovat tekijänsä luomia. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 136.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä konsistenssin astetta, jolla tapaukset ovat sijoitettavissa samaan luokkaan, mutta eri aikoina ja eri havainnoitsijoiden toimesta. Kyseessä on siis ristiriidattomuus. Aineisto voi olla reliaabeli, vaikka se ei olisi validi, mutta aineisto ei voi olla validi, jos se ei ole reliaabeli. (Koskinen ym. 2005: 254–255.) Laadullisella menetelmällä tehdyn tutkimuksen voi sanoa olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia, eivätkä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet satunnaisuus tai epäolennaiset tekijät. (Vilka 2005: 158.) Edellä kuvattuun viitaten tämän tutkimuksen voidaan todeta täyttävän kyseiset määritelmät.

Tässä tutkielmassa reliabiliteettiin ja validiteettiin pyrittiin kiinnittämään huomiota niin teoriaosuudessa, haastattelujen aikana kuin loppupäätelmissäkin. Teoriaosuudesta rakennettiin visuaaliset miellekartat, mihin oli kootusti rakennettu itseohjautuvuusteorian, Teal-mallin ja ennakkohaastattelujen pohjalta kaikille kolmelle teemalle oma A3-paperi. Näin haluttiin varmistaa, että tutkija ymmärtää varmasti pääteemojen alle liittyvät alateemat, joista lähdetään tutkimuskysymykset rakentamaan haastatteluihin. Näistä kysymyksistä vielä suoritettiin karsintaa, jotta varmasti saataisiin tutkielman tulokset vastaamaan mahdollisimman pitkälti juuri tavoiteltaviin tutkimuskysymyksiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kohentaa tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta sen kaikissa vaiheissa. Olosuhteet joissa aineisto on tuotettu, olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti, käsitellen myös mahdolliset häiriötekijät tai puutteet. (Hirsijärvi ym. 2007: 227.) Näin on tässä pro gradu -tutkielmassa pyritty tekemään, sillä jokainen työvaihe ja itse tutkimusprosessiin johtaneet pohdinnatkin on työssä pyritty kuvailemaan mahdollisimman todenmukaisesti.

Objektiivisuuden ja luottavuuden voitaneen sanoa tutkimuksessa olevan hyvällä tasolla, sillä tutkija pyrki pysymään ammattimaisella ja ”ulkopuolisen tarkkailijan” tasolla koko tutkimuksen ajan. Vaikka tutkimuksen tekijällä oli jokin ennakkokajatus tutkittavasta alasta ja sen johtamiskäytännöistä, kuten kaikilla ihmisillä on, tutkimuksessaan hän pyrki riippumattomuuteen ja varoi johdattelemasta haastattelun tuloksia mihinkään tiettyyn suuntaan, mitä luultavimmin myös onnistuen siinä. Aineisto kerättiin ja analysoitiin tuloksiksi vain niillä ajatuksilla ja sanoilla, joita haastateltavat luonnollisesti ilman ohjausta olivat kertoneet. Objektiivisuutta saattoi tutkimuksessa myös edesauttaa tutkijan täydellinen tuntemattomuus haastateltavien keskuudessa. Haastateltavat valittiin sattumanvaraisesti ympäri Suomen yritysten kotisivuja hakukoneella etsimällä, joten ongelmaa liiasta ”tuttuudesta” ja sen takia keskustelua rajoittavista tekijöistä ei ollut havaittavissa.

Alasuutarin mukaan (2014: 234) Yleistettävyyden tai merkitsevyyden ongelmiin törmätessä, tutkijan askarrellessa keskimääräisyyksien ja vain tilastollisesti havaittavien käytäytymistäipumusten kanssa, hän katsoo kohdettaan aivan liian läheltä ja on jo lähtökohdaisesti hakoteillä. Näin ollen tässäkin tutkimuksessa esitetään tulokset ja johtopäätökset vain tämän tutkimuksen perusteella, mutta uskotaan sen antavan hyvää perspektiiviä yksityisen sektorin hoivakotien johtamista määrittävistä arvoista ja asenteista. Tutkimus on tehty noudattaen hyvää tieteellistä tapaa ja kaikin keinoin on pyritty varmistamaan validiteetin, reliabiliteetin ja objektiivisuuden vaatimusten toteutuminen, siinä määrin kuin se laadullisen tutkimuksen parissa on mahdollista. Tämä riittänee arvioimaan tässä tapauksessa luotettavuuden kriteeriä. Sillä kuten Vilka (2005: 158) toteaa, laadullisessa tutkimuksessa lopulta tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse oman rehellisyytensä kanssa, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät valinnat, ratkaisut ja muut toimet

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Analysoitaessa aineiston tuloksia, oli jo kohtuullisen aikaisessa vaiheessa todettavissa hoivakotien johdon arvostavan jossain määrin ainakin retorisella tasolla yleistä omaaloitteisuutta, koulutusta, osaamisen kehittämistä ja aktiivista otetta työelämään. Yksi haastateltava jopa käytti useamman kerran sanaa ”itseohjautuvuus” toivottuna henkilöstön ominaisuutena, vaikka tutkimuksen tekijä ei tuota sanaa maininnutkaan missään vaiheessa haastattelua. Haastattelujen edetessä kävi kuitenkin enenevässä määrin selväksi, että vaikka omatoimisuutta halutaan ja se nähdään toivottavana ominaisuutena ihmisessä, ei sille välttämättä ole haluttu tai osattu johdon toimesta antaa sellaisia toimintaedellytyksiä, että kovin itseohjautuvasta organisaatioista olisi mahdollista puhua.

Luvussa 5.1 käydään läpi niitä tuloksia, jotka olisivat teorian mukaan mahdollisesti tukemassa itseohjautuvuuden rakentumista organisaatioon ja näin ollen voitaisiin nähdä merkkejä siitä, että yksityisen sektorin hoivakotien johtajat pyrkivät edistämään itseohjautuvan organisaatiokulttuurin rakentumista yrityksissä. Luvut 5.2 ja 5.3 puolestaan esittelevät tuloksia, joiden takia ei voida sanoa johtamisen kannustavan kohti itseohjautuvaa organisaatiota.

5.1. Omaaloitteisuutta, itsensä kehittämistä ja sisäistä palkitsemista arvostetaan

Haastattelussa tuli hyvin esille, että ihmisiä pidetään aktiivisina toimijoina, eikä niinkään passiivisena ja seurantaa vaativina työntekijöinä. Yksi haastateltava johtaja, joka lopulta kertoi pitävänsä ihmisiä lähtökohtaisesti aktiivisina ja omatoimisina tekijöinä, oli kuitenkin sitä mieltä, että aktiivisuus tai passiivisuus on hyvin pitkälti ihmiselle asennekysymys. Mutta yleisesti ottaen johtajat uskoivat ihmisten aktiivisuuteen ja halun suoriutua heille annetuista tehtävistä hyvin. Neljä viidestä haastateltavasta piti ihmisiä aktiivisina toimijoina, jotka saavuttavat parhaita tuloksia hoivatyössä kun heitä ensisijaisesti palkitaan sisäisin keinoin, sekä rakentamalla heille mukavan ja avoimen työyhteisön.

”Kyllähän työntekijät ovat aktiivisia. Nehän on monesti jakaneetkin ne asiansa keskenään. Niin kuin mekin nyt ostettiin toimiva yritys, homma oli jo niin kuin sovittu ja se toimi tietyllä tavalla”. (Haastateltava no. 5.)

”Kyllä henkilökunta on aktiivista, meillä on ollut oikeastaan alusta lähtien semmoinen hyvä kulttuuri siinä, että työntekijät opastavat toisiaan ja kun tulee uusia työntekijöitä, niin he auttavat porukkaan. Että kyllä siellä on hyvä tiimi ja hyvä yhteistyö, että ei tarvitse hirveästi perään potkia, eikä kytätä mitä he siellä tekevät. Luotto on suuri, silloin kun en itse ole paikalla niin tiedän kyllä että hommat toimii”. (Haastateltava no. 2.)

Ainoastaan yksi haastatelluista koki perinteisen valvonnan ja esimiehen tarkkailun olevan tarpeen henkilökunnan työn onnistumisen varmistamiseksi. Luotto henkilökunnan suoriutumiseen ilman valvontaa ei ollut kovinkaan suuri ja haastateltava epäili aktiivisuuden puutteen korreloivan myös matalamman koulutustason kanssa.

”Jos sä kysyisit tätä meidän vastaavalta, niin hän sanoisi, että ne ovat hyvinkin paimennettavissa. Ja kyllähän ne vähän onkin. Täytyy sillain sanoa, että kun meillä on nyt suurin osa sitten lähihoitajia, ja sitten on yksi sairaanhoitaja siinä, niin aika harvassa on ne jotka niin kuin itse hyvin pitkälle sen hoitaisi. Mutta ehkä se on niin, että ketkä on hyvin aktiivisia, niin he kouluttautuvat sitten eteenpäin. Että he eivät niin kuin jää siihen lähihoitajan duuniin. Että kyllä täytyy katsoa siis perään ja katsoa, että asiat on hoidettu mistä on sovittu. En tiedä oliko tylästi sanottu, mutta näin se ainakin on ollut”. (Haastateltava no. 4.)

Haastateltavat johtajat olivat selkeästi sisäisen palkitsemisen kannalla mietittäessä parasta keinoa rakentaa työyhteisön ilmapiiriä ja henkilöstön motivaatiota. Kiitoksen sanominen, pienet muistamiset tai huomionosoitukset tuotiin esiin. Joillekin se oli muistamista syntymäpäivänä, toiselle johtajalle taas esimerkiksi ison karkkisäkin tuominen työpaikalle osoittaa mukavalla tavalla toisen huomioon ottamista. Yhtä kaikki, sisäisen palkitsemisen keinoja oli kaikilla haastateltavilla käytössä arjessaan, ja se koettiin myös erityisen vahvasti juuri hoiva-alan kontekstiin kuuluvaksi. Useassa haastattelussa toistui kommentti ulkoisten, erityisesti rahallisten palkkioiden kuulumisesta muulle kuin hoiva-alalle. Myös tunne työssä onnistumisesta koettiin tärkeänä osana motivaation saavuttamisessa ja ylläpitämisessä.

”No kyllä mä jotenkin ajattelen, että ne on ne omat vastualueet ja se, että kokee onnistuvan siinä työssä. Kyllä se on niin kuin melkein tärkein se, että antaa sitä vastuuta siitä työstä. On meillä sitten tällaisia jotain palkkaluokan korotuksia

joittenkin kohdalla, että on vähän enemmän niitä vastuualueita. Mutta en mä tiedä onko se se mikä sitten kantaa vai mikä siinä on”. (Haastateltava no. 4.)

”No kyllä se on semmoinen kehuminen, en tiedä onko se oikea sana, mutta semmoinen kiitoksen antaminen, että he jaksavat, ja välillä on tiukkaa ja välillä ei saa hoitajia, ja joutuvat välillä puristamaan itsestäänkin, niin se kiitoksen saaminen siitä, ja yleensäkin, että muistetaan työntekijöitä aina silloin tällöin”. (Haastateltava no. 2.)

Haastateltava no. 3, jolla oli selkeästi kaikista pisimmälle edenneet käytänteet henkilöstöjohtamisessa ja omiin ihmisiin panostamisessa kaikista haastatelluista, toi esiin motivointi- ja kannustin keinoina myös huomioimisen ihmisten muusta elämästä työpaikan ulkopuolella. Hänen johtamassaan yrityksessä työntekijät ovat vapaa-aikaan tulleet vierailulle esimerkiksi pienten vauvojen kanssa, tai vastaavasti käyneet lemmikkieläimien, kuten koirien kanssa viihdyttämässä vanhuksia työpaikallaan. Heidän yrityksessään sallittiin myös lasten ottaminen työpaikalle mukaan työaikana. Tämä on yksi erinomainen esimerkki työntekijöiden huomioimisesta.

”Hyvä työilmapiiri, hyvät työolot, työntekijöiden arvostus ja kunnioitus, sekä palkitseminen ja matala kynnys lähestyä esimiehiä. Heidän toiveidensa ja muunkin elämän huomioiminen.. Sekä sisäinen että ulkoinen palkitseminen, mutta ensisijaisesti sisäinen motivointi. Minähän teen työvuorolistatkin 100 % työntekijöiden toiveiden mukaan. Minun mielestä se on yks juttu, että työntekijät jaksavat ja ovat tyytyväisiä. Ja meillähän saa jos on esimerkiksi vaikka lapsia ja äidillä vaikka iltavuoro ja isällä aamuvuoro, niin jos siinä vaikka tunniksi pitäisi viedä lapsi hoitoon, niin meillä saa ottaa lapsen mukaan töihin. Ei ole pakko viedä sitten päiväkotiin niin lyhyelle ajalle, siitä mummotkin hyötyy kun pikku taaperoit vilistää”. (Haastateltava no. 3.)

Rahalle ja ulkoisille palkkioille ihmisten aktivoimisessa ja kannustamisessa ei nähty suurta roolia. Tämä ei sinällään ole yllättävä tieto mietittäessä hoiva-alan toimintaympäristöä ja sen yleistä tunnettuutta heikosti palkattuna alana. Tutkimuksen tulosten mukaan täsmälleen samojen julkisen terveydenhuollon ja hoivan piirissä tunnettujen kustannushaasteiden kanssa joutuvat toimimaan myös yksityisen sektorin hoivakotien johto. Henkilöstön palkkakulut näyttelevät isohkoa roolia hoivakotien kulurakenteessa, ja korkeammilla palkkoilla ei voitane alalla kannattavasti kilpailla. Kulujen kurissa pitäminen on ensiarvoisen tärkeää, kun kilpaillaan kuntien ja kaupunkien ostamista hoivapalveluista.

"Kyllä hoitotyössä pitää olla muut kannustimet kuin raha. Että työ on henkisesti aika raskasta ja välillä fyysisestikin, että kyllä ne ovat muut keinot kuin raha. Tietysti se helpottaa asioita jos olisi hyvä palkka, niin toki. Mutta kyllä se työ on sitä mitä se on, että kyllä sinne hoitoalalle pitää hakeutua semmoiset henkilöt jotka sitä työtä kykenee tekemään". (Haastateltava no. 2.)

Edellä kuvattua haastetta toimia kannattavasti, kilpailukykyisesti ja laatu-
näkökulma edellä, kuvaa parhaiten tämän kappaleen alla esitetty erään haastatellun johtajan kom-
mentti, mikä kertoo, että yhteiskunnalla on merkittävä vastuu siitä miten hoivapalveluita
käytännössä halutaan hoidettavan. Ostajana sillä on niin iso rooli yksityiselläkin hoiva-
sektorilla, että huono laatu ei välttämättä olekaan pelkästään palvelua tarjoavien yritys-
ten vika. On mahdollista, että siellä tuotetaankin sitä palvelua mitä on tilattu.

”Ja tämä meidän alueen sote on sitten määritellyt esimerkiksi kattohinnat palveluseleille, mikä sitten tietysti pienissä yksiköissä on aika kinkkinen tilanne. Että mun mielestä yhteiskunta on lähtenyt ajamaan takaisin tähän laitosmaiseen hoitoon näitä palveluita käytännössä. Jos tuottoa haluaa, niin pitäisi olla yli 40 paikkaisia yksiköitä ja minä en taas semmoisesta tykkää kyllä ollenkaan”.
(Haastateltava no. 3.)

Koulutusta ja osaamisen kehittämistä arvostettiin kaikkien johtajien vastauksissa, vaikka toisaalta myös painotettiin, että kehittymisen halu on oltava työntekijällä itsellään. Moni johtaja tiedosti, että lisäkouluttautuminen mahdollisesti tuo eteen tilanteen, jossa työntekijä vaihtaa uuden koulutuksensa tiimoilta työpaikkaa, mutta tämä nähtiin silti positiivisena ja rikastavana asiana. Etenkin nuorten kohdalla johtajat pitivät koulutautumista ja työskentelemistä useammassa työpaikassa erittäin toivottavana. Työntekijän työelämään ja omaan työnkuvaan liittyvän osaamisen kehittäminen ja kasvaminen työssä koettiin kuuluvaksi työnantajan vastuulle.

”Onhan se työnantajan asia. Ja onhan se niissä työsopimuksissakin sanottu, että huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista. Koulutussuunnitelmat mietitään aina vuosittain, että mitä koulutuksia otetaan ja jotkut koulutukset on semmoisia mitkä niin kuin vanhennee, että ne pitää käydä, niin kuin esimerkiksi lääkekoulutukset ja lääkelaskennat”. (Haastateltava no. 5.)

”Kyllä se tietyllä tavalla kuuluu työnantajalle ja totta kai me käydään niitä vuosittain henkilökunnan kanssa läpi kehityskeskusteluissa, he itse saavat tuoda niitä asioita joissa he haluaisivat itseään kehittää. Kyllä me ollaan tuettu sitä kehittämistä, mutta sen pitää lähteä työntekijästä itsestään. Se voi olla toki, että kun joku opiskelee, niin tulee lähtö siinä vaiheessa, mutta toki aina kannustetaan. Eli pyritään tukemaan sitä mitä he itse haluaa”. (Haastateltava no. 2.)

Hyvä ilmapiiri työyhteisössä ja avoin, turvallinen sekä mukava työpaikka on yksi niitä kulmakiviä joista haastatteluissa useamman kerran keskusteltiin ja nämä ovat varmasti seikkoja edesauttamaan sisäisen motivaation kasvua. Nämä tulokset toisaalta parantavat itseohjautuvuuden mahdollisuuksia kehittyä organisaatiossa, mutta ne liittyvät myöskin kysymykseen siitä, minkälaisen työpaikan johtajat haluaisivat henkilökunnalleen tarjota.

”Semmoinen, että on aina mukava tulla. Että ois niin kuin toinen koti”. (Haastateltava no. 3.)

”No koska oon aika tyytyväinen nykytilanteeseen, ja mä toivon, että semmonen tilanne mikä on nyt niin pysyy. Että se keskusteluyhteys niin kuin henkilökunnan kanssa pysyy minulta heille päin ja heiltä minulle päin, sekä heillä keskenään. Että semmoinen avoin ja välitön ilmapiiri. Että tehdään sitä työtä hyvällä fiiliksellä ja voidaan pistää välillä huumoriakin sinne sekaan. Että on raskaita päiviä, niin tehdään sillain hyvällä fiiliksellä ja kannustetaan toinen toisiamme”. (Haastateltava no. 2.)

Miellyttävän työpaikan tarjoamisen lisäksi eräs johtaja kertoi vastauksessaan toivovansa henkilökuntansa olevan myös itseohjautuvaa ja yleisesti omatoimista. Hän on kertonut mukaan valmis antamaan vapauden henkilökunnalleen tehdä asiat heidän itsemäärittelemässään järjestyksessä, kunhan ne vain tulee tehtyä. Johtaja kertoi myös olevansa erittäin tyytyväinen yhteen hoivakotiin jossa heillä hänen mukaansa itseohjautuvuus toimii hienosti, kun taas toisessa hoivakodissaan heillä on samaisen asian kanssa ollut useita haasteita ja jopa pieniä konflikteja.

”Niin kyllä mä oon aina sanonut kaikille, että töihin pitäisi olla aina mukava tulla. Aamulla kun herää niin on kiva lähteä töihin ja kun tulee, niin siellä on mukavaa. Töissä saa olla kivaa ja mukavaa, asiat hoidetaan mutta muuten saa olla kyllä hauskaa ja naurua elämässä. Ja sitten tietenkin, että olisi niin kuin hyvin itseohjautuvaa, että keskenään saavat sovittua tehtävänsä ja että nämä asiat hoidetaan, sama missä välissä kunhan se tehdään”. (Haastateltava no. 5.)

5.2. Oma-aloitteisuuden toivomisen ja käytännön johtamisen välinen paradoksi

Kuten edellisessä luvussa tuli esiin, johtajat arvostivat ja pitivät tavoiteltavina monia itseohjautuvuuteen, oma-aloitteisuuteen ja osaamiseen liittyviä ominaisuuksia. Edellä esiteltiin siten juuri niitä käytänteitä ja ajatuksia johtajien haastatteluista esiin nostettuina, joiden perusteella itseohjautuvuutta olisi teorioiden mukaan mahdollista rakentaa, ja toisaalta mitkä asiat teorian viitekehyksessä olivat vastaajien yrityksissä kunnossa, jos tavoitteena olisi itseohjautuvuus henkilöstön keskuudessa. Tässä luvussa sen sijaan esitellään niitä käytännön asioita vastaajaorganisaatioissa, jotka estävät aidon itseohjautuvan organisaation rakentumisen. Johtajat siis toivovat henkilökunnalta selkeästi omatoimisuutta, jota yksi haasteltava nimittikin itseohjautuvuudeksi, mutta tästä huolimatta näyttää siltä, että he eivät ole valmiita luovuttamaan omaa ja esimiesten päätäntävaltaa, jotta todellinen itseohjautuvuus olisi totta. Tätä tutkielman kirjoittaja kutsuu aineistosta esiin nousseeksi paradoksiksi.

Tyypillistä kaikille vastaajille oli se, että johtajana loppujen lopuksi kaikki päätäntävalta oli heillä itsellään. He tekivät kaikki strategiset, taloudelliset ja esimerkiksi rekrytointiin liittyvät päätökset itsenäisesti. Hoivatyötä koskevaan päätöksentekoon usein otettiin henkilöstö mukaan, jossa he pääsivät vaikuttamaan käytännön työtehtäviinsä liittyviin asioihin. Joissakin tapauksissa esimiehenä toimiva vastaava sairaanhoitaja osallistui työvuorolistojen laatimiseen, mutta useimmiten johtaja teki nämäkin listat itsenäisesti. Vastaava sairaanhoitaja pääsi rekrytointiinkin osallistumaan usein vain saman verran kuin muukin henkilöstö, eli esittämään mahdollisia nimiä potentiaalisiksi työntekijäiksi omasta tuttavapiiristään. Haastattelut ja koko muun rekrytointiprosessin johtajat hoitivat itse.

Hoivakotien johtajat olivat usein tulleet mukaan yritykseen joko jatkamalla esimerkiksi äidin omistamaa yritystä, tai lähtemällä laajentamaan olemassa olevaa yhtiötä avaamalla siihen itse toisen toimipisteen. Viidestä vastaajasta neljä toimi yrittäjänä ja näin ollen edusti omistajatahoa organisaatiossa. On mahdollista, että yrittäjän rooli tai pitkän historian omaavan sukuyhtiön jatkajan asema tekee vanhojen traditioiden toistamisen ja uu-

sien johtamistapojen käyttöönottamisen hankalammaksi kuin ainoastaan palkkatyötä tekevän johtajan tapauksessa. Tähän tulokseen ainakin tutkimuksen haastattelut osaltaan antoivat viitteitä.

”No suurin piirtein minä niin kuin kaikesta vastaan. Totta kai jos itse siihen hoitotyöhön mietitään jotain uutta, niin totta kai työntekijöiden kanssa mietitään sitten. Mutta itse teen työvuorolistat ja kaikki. Uusien työntekijöiden etsiminen on myös minun hommaa”. (Haastateltava no. 1.)

Yksi poikkeus kuitenkin löytyi voimakkaaseen esimiesvallan keskittämiseen johtajalle ja vastaavalle sairaanhoitajalle, sillä yksi vahvasti henkilöstöjohtamiseen panostanut ja vastuuta jakanut johtaja kertoi keskustelewansa henkilökunnan kanssa käytännössä lähes kaikista eteen tulevista kysymyksistä. Kyseinen vastaaja oli haastateltavista ainoa joka ei toiminut yrittäjän roolissa organisaatiossaan.

”Jokainen omassa vuorossaanhan jo joutuu tekemään päätöksiä ja omat ratkaisunsa, eli kaikkihan tekee päätöksiä. Isommat päätökset tehdään yhdessä ja aika paljon nämä vastaavat tekee sitten näitä arjen ratkaisuja ja päätöksiä ja sitten vaan tiedottaa minua, että onko ok? Varmaan jotain tuohon rahaliikenteeseen liittyviä asioita...mutta kyllä mä oikeastaan niistäkin keskustelen työntekijöiden kanssa”. (Haastateltava no. 3.)

Kaikilla vastaajilla oli yrityksessään yksi vastaava sairaanhoitaja, joka toimi esimiehenä koko henkilöstölle ja jonka rooli organisaatiossa ja johtajan lähimpänä tukena oli hyvin vastuullinen ja merkittävä. Joissakin useamman hoivakodin yrityksissä tämä vastaava saattoi olla jokaisessa talossa eri henkilö, joissain häntä puhutettiin toiminnanjohtajaksi, mutta aina kuitenkin kyseessä oli sairaanhoitajan koulutuksen saanut ihminen. Vaikka organisaatiot olivat pieniä (6-15 henkilöä), kaikki olivat halunneet tämän esimiesaseman säilyttää. Esimiesvalta siis koettiin tarpeelliseksi henkilökunnan ja johtajan välissä.

”Minun mielestä ei voi toimia ilman esimiestä. Se on niin kuin henkilökunnallakin turvallisempi olo kun on joku keltä kysyä. Tietyissä asioissa rooli pitää ottaa ja viimeinen sana sanoa”. (Haastateltava no. 3.)

”Kyllähän se on, vaikka en haluaisi yleistää, mutta kun naisvaltainen ala on, niin se äkkiä menee semmoiseksi kuppikerhoksi se homma vaikka olis kuinka pieni tiimi. Kyllä sitä on havaittavissa semmoista napinaa ja puhutaan selän ta-

kana ja tota tämmöistä touhua. Senkin takia otettiin sitä tiimivastaavan hommaa, kun meinasi esiintyä vähän semmoista kapinahenkeä, että ei tehty niin kuin esimerkiksi joku vanhempi hoitaja oli sanonut, niin joku nuori katsoi, ettei hänen tarvitse sitä tehdä. Haluttiin semmoista esimiesasemaa, niin rauhoittui se homma”. (Haastateltava no. 5.)

Keskusteltaessa siitä, voisiko lähihoitaja olla hyvä esimies, kaikki olivat sitä mieltä, että riittävällä kokemuksella tämä olisi mahdollista, mutta viranomaisen vaatii vastaavan rooliin sairaanhoitajan koulutuksen. Tässä on mahdollisesti yksi osoitus alan byrokratiasta joka vaikuttaa viranomaisten kautta yritysten arkeen. Yksityisetkään yritykset eivät saa siten valita esimiesasemaan välttämättä mielestään soveltuvinta henkilöä, vaan hänellä on viranomaisen vaatimuksesta oltava tietty koulutus ja tutkinto alalta. Jo ennakko-haastattelussa keskustelu kokeneen lähihoitajan kanssa paljasti, että ainakaan heidän julkisen sektorin yksikössään ei koskaan ole pohdittu sitä, kuka olisi paras mahdollinen esimies, puhumattakaan siitä tarvitaanko esimiestä ollenkaan, vaan paikka on mennyt automaationa tietylle sairaanhoitajan koulutuksen omaavalle ihmiselle.

Itseohjautuva organisaatio vaatii johtajalta kykyä ”päästää irti”, sekä tehdä itsestään mahdollisimman tarpeeton. (Martela & Kostamo 2017.) Keskiössä on näin ollen luottamus ihmisiin, sekä heidän tahtoonsa tehdä asiat hyvin ja parhaan kykynsä mukaisesti. Tutkimuksessa mahdollisesti kaikkein voimakkaimmin itseohjautuvuutta vastaan jarruttavana tekijänä nousi kaikkien johtajien näkemys siitä, että henkilökunta toivoo selkeää ohjeistusta ja tehtävien määrittelyä esimiehen suunnasta. Tähän kysymykseen ei luonnollisesti saada oikeaa vastausta kysymättä sitä henkilökunnalta itseltään, mutta se kertoo ehkäpä parhaiten kaikista tutkijan esittämistä kysymyksistä vastauksen johtajien omaan halukkuuteen luopua vallasta ja esimiesroolin ylläpitämisestä organisaatioista.

”Se on vähän niin, että jos se jää sinne omalle vastuulle, niin ne asiat jää leijumaan, että kyllä se pitää vaan. Me ollaan yritetty, että meillä on hyvin selkeät työnkuvat ja työvuorokohtaiset tehtävät on niin kuin aika selkeästi määriteltä, ettei ne jäisi roikkumaan sitten”. (Haastateltava no. 4.)

”No kyllä mä ehkä ajattelisin, että kuitenkin haluaa, että se esimies antaa ne selkeät ohjeet, mutta niin kuin sanoin, niin joissakin asioissa hekin voivat sitten

tehdä päätöksiä. Mutta ehkä se esimies kuitenkin olisi parempi". (Haastateltava no. 1.)

Vaikka selkeästi enemmistön kanta johtajilla oli se, että luultavimmin henkilökunta odottaa johtajalta selkeää ohjeistusta ja tehtävien määrittelyä, jotkin heistä tunnustivat myös heidän omassa johtamisessaan mahdollisesti piilevän kehittämisen varaa työntekijöiden omatoimisuuteen kannustamisen suhteen. Yksi haastateltavista totesi, että vaikka henkilökunta todennäköisesti odottaa selkeää ohjeistusta, hän kertoi myös huomaneensa oman työkuormansa helpottuvan, kun henkilökunnan oma-aloitteisuutta ja itse-
näistä tekemistä pyrkii edistämään.

"Niin toi on vähän semmoinen toi oma-aloitteisuus, että siihen kannatas varmaan enemmänkin niin kuin pyrkiä siihen, että ne pääsisi ääneen ne, että pitäis keskittyä siihen, että ne pääsee ääneen. Ehkä ne pääsee jopa vähä ehkä liiankin huonosti sitten jossain tilanteessa. Mutta ei voi sanoa, että niiltä ajatuksia liikaa tulisi, että joutuu torppaamaan tai hillitsemään". (Haastateltava no. 4.)

"Koska se helpottaa myöskin minun työtä. Että jos pitäis olla koko ajan tarkistamassa, että tehdäänkö asiat niin kuin minä itse haluan, niin se ois mulle tosi raskasta. Kyllä se omien aivojen käyttö on ihan suotavaa, ja kuitenkin ollaan tomoisessa työympäristössä missä pyritään ne hommat tekemään asiakaslähtöisesti ja sillain, että se olisi niin kuin kodinomaista, niin ei siellä hirveän jäykkäkään sitten pysty kyllä olemaan. Että se lähtee kuitenkin siitä asiakkaasta se työ ja sit sovelletaan sen mukaan sitten". (Haastateltava no. 2.)

5.3. Merkityksellisyiden tuottamisen ei koeta olevan työnantajan vastuulla

Tuloksissa kävi hyvin selväksi, että haastateltujen johtajien mielestä työnantaja ja työpaikka eivät varsinaisesti ole olemassa täyttääkseen työntekijälle elämässään syvempää merkitystä ja sisältöä. Vaikka merkityksellisyiden tarjoamista ei koettu työnantajan tehtäväksi, mutta kasvaminen ja kehittyminen työn sisällä sen sijaan nähtiin työnantajan asiana, kuten aiemmissa luvuissa on jo mainittu. Moni johtaja näki itse hoivatyön ja ihmisten hoitamisen olevan merkityksellistä sinällään, ja heidän näkemyksensä mukaan

tämän pitäisi jo täyttää merkityksen kokemisen tunne työelämässä. Johtajien haastatteluissa toistui näkemys siitä, että jos on hakeutunut hoiva-alalle, tulisi sille olla ikään kuin aito syy ja tästä syystä merkityskin sitten kyllä rakentuisi.

”No en mä tiedä onko se niin kuin semmoinen asia mihin mun pitäisi niin kuin pyrkiä, toki se on ihan hyvä jos joku kokee sen merkitykselliseksi, mutta kyllähän mun mielestä töitä tehdään, siinä on joku syy miksi sinä teet töitä tai miksi oot hakeutunut alalle, mutta se, että haetko siltä jotain merkityksellisyyttä tai onko se minun velvollisuus työnantajana tarjota jotain merkityksellisiä hetkiä, niin en koe että on”. (Haastateltava no. 2.)

”No en mä tiedä onko se oikein työnantajankaan tehtävä, mutta tietenkin varmaan noi meidän yrityksen arvomäärittelyt tulevat siihen, että miten me halutaan että meidän vanhuksia hoidetaan, miten niille puhutaan ja miten niitä käsitellään. Että ehkä sieltä se sitten tulee vähän se merkityksellisyyskin vastaan”. (Haastateltava no. 5.)

Haasteluissa viitattiin useamman kerran vanhempiin sukupolviin ja nykyään noin 50- tai 60-vuotiaiseen ikäluokkaan, jossa löytyi selkeästi enemmän niin sanotusti kutsumusammatissa toimivia ihmisiä. Nuorten erilaisen arvomaailman tunnistivat kaikki johtajat, mutta he totesivat myös, että hoiva-alalla sitä ei voida välttämättä ottaa erikseen huomioon tarjoamalla heille jotain erikoislaatuista toimintaa tai tehtäviä omien erilaisten arvojensa takia. Mahdollisesti aiemmat ikäpolvet saivat elämälleen merkitystä ja sisältöä paremmin myös työnsä kautta, jos he olivat aidosta halustaan hakeutuneet juuri kyseiselle alalle. Luonnollisesti tämän kaltaisia ihmisiä löytyy nykyisistäkin nuorista sukupolvista, mutta vastausten perusteella johtajien mielestä heitä on selvästi vähemmän kuin aikaisemmin.

”Joo kyllähän nuorilla aika paljon on sitä asenneongelmaa, se että miksi pitää näin paljon tehdä töitä ja hohhoijaa ja väsyttää. Mutta sitten taas ei voi yleistää, että meillä oli yksi vastavalmistunut lähihoitaja, joka oli tosi aktiivinen ja kutsumusammatissaan. Se piti jo vähä niin kuin ajaa pois työmaalta kun se halusi jäädä sinne vielä työpäivän jälkeenkin auttamaan toisia ja tekemään jotakin”. (Haastateltava no. 5.)

”No kyllä siis jotka nyt on siis jotakin parikymppisiä ja jos vertaa niitä jotka on tommoisia viis-kuuskymppisiä, niin onhan heissä eroja. Että se arvomaailma voi olla erilainen ja työmoraali ja halu tehdä töitä. Että kyllä niissä eroja on. Ikävä kyllä joskus kaipaavat niitä, että minnekä ne on kadonneet ne työntekijät. Mutta en

tarkoita sitä, että tämän päivän työntekijät olisivat huonoja. Mutta kyllä niissä eroja on. Ja varmaan se maailma muokkaa ja minä muokkaan myös heitä”. (Haastateltava no. 1.)

”Kyllähän se on erityisesti näissä nuoremmissa työntekijöissä, niin kyllähän heille niin kuin osalle merkkää paljon muut asiat enemmän, niin kuin esimerkiksi vapaa-aika”. (Haastateltava no. 4.)

Vaikka merkityksellisuuden tarjoamisen ei nähty olevan työnantajan asia, erilaisten persoonien saaminen organisaatioon nähtiin rikkautena, tosin näissä vastauksissa toistui henkilökunnan sijaan asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden etu, saadessaan olla vuorovaikutuksessa erilaisten persoonien kanssa. Mikäli itseohjautuvuutta yrityksissä haluttaisiin oikeasti rakentaa, olisi odottanut enemmän henkilökunnan tärkeyden ja sen hyvinvoinnin esille tuomista johtajienkin kommentteissa ja arvoissa. Erilaisten persoonien tavoittelavuus rikastaakseen työyhteisöä itsessään, tai kannustaakseen ihmisiä rohkeasti olemaan sitä mitä he ovat sisimmissään, ei vastauksissa ilmentynyt.

”Kyllä mä tykkään, että on erilaisia ihmisiä, eri-ikäisiä ja eri elämäntilanteessa olevia. Mun mielestä he täydentävät toisiaan”. (Haastateltava no. 3.)

”Kyllä saa olla erilaisia persoonia ja pitääkin olla. Meidän asukkaita vartenhan niitä otetaan. Asukkaat tykkäävät, että on erilaisia ja toinen tykkää toisesta”. (Haastateltava no. 4.)

Johtajien kanssa keskusteltiin kilpailueduista ja siitä minkälaiset yritykset ja organisaatiot menestyvät muuttuvalla hoiva-alalla tulevaisuudessa. Kodinomaisuus, laadukas hoito ja lopulta asiakastyytyväisyys korostuivat kaikissa vastauksissa. Kukaan ei tuonut esiin strategianaan nyt tai tulevaisuudessa panostaa erityisesti henkilökuntansa hyvinvointiin, ja saavuttaa sitä kautta kilpailuetua tai edes nostaakseen sitä näkyväksi arvoksi organisaatiossa. Tässä on suuri eroavaisuus aidosti itseohjautuvuutta ja henkilöstön hyvinvointia esiin tuoviin yrityksiin. Esimerkiksi aiemmin kirjallisuusosiossa käsitelty suomalainen it-yhtiö Vincit on näkyvästi julkisuudessa julistanut yhdeksi visiokseen ja jo yrityksen perustamisen kulmakivekseen ajatuksen siitä, että yrityksessä olisi huomenna tyytyväisemmät asiakkaat ja henkilökunta kuin tänään.

5.4. Byrokratia tulee organisaation sijaan kunnilta ja virkamiehiltä

Sosiaali- ja terveysalalla toimivia organisaatioita pidetään perinteisesti esimerkkinä kankeista, hierarkkisista ja byrokraattisista organisaatioista. (Ojala & Mäki 2017: 267.) Tutkimuksen tekijä odotti myös mahdollisesti löytävänsä jäykkiä ja hierarkkisia portaita sekä käytänteitä organisaatioiden johtamisesta. Tähän tutkimukseen haastatellut johtajat toimivat kaikki pienissä organisaatioissa, eikä hierarkiatasoa näihin yrityksiin heidän omasta mielestään ollut päässyt syntymään. Haluttaessa tutkia tätä ilmiötä laajemmin, olisi mahdollisesti tutkittava myös työntekijöiden näkökulmaa ja kokemuksia näistä pienemmistä organisaatioista.

Todennäköisesti kuitenkin byrokratia ja hierarkia eivät näy kyseisissä organisaatioissa samalla tavalla kuin vaikkapa sairaaloissa tai muissa huomattavasti isommissa hoiva- tai terveydenhoitoalan organisaatioissa. Jokaisessa tähän tutkimukseen haastatellun johtajan organisaatiossa oli johtajan ja henkilökunnan välissä käytännöllisesti katsoen vain vastaava sairaanhoitaja, joka hoiti esimiesvastuun työntekijöiden suuntaan, joten itse organisaatiot todistettavasti olivat pieniä, ja siten luonnollisesti potentiaalisia toimimaan ketterästi ja vähällä hierarkialla ja byrokratialla.

Byrokratian lähes kaikki haastateltavat kuitenkin alallaan tunnistivat, mutta sitä ei heidän tapauksessaan ollut koettu organisaatioiden sisällä, vaan kuntien, kaupunkien ja virkamiesten taholta. Nämä ovat juuri ne tahot, jotka viime kädessä ovat suomalaisten hoivayritysten maksavat asiakkaat ja joiden kautta töitä sekä kassavirtaa yritykseen on saatava, mikäli se haluaa toimia ja pysyä elossa. Vaikka kaikki tunnustivat todellisen asiakkaan, eli hoivattavan ihmisen olevan laadun ja toiminnan keskiössä, yritysten toimintaedellytykset mahdollistavat tai eväävät hyvin pitkälti kuntien ja kaupunkien virkamiehet. Ajan myötä kuitenkin johtajat kertoivat oppineensa tämän byrokratian kanssa tulemaan toimeen, toiset paremmin ja toiset heikommin. Tässä mitä todennäköisemmin kaupunkien ja kuntien välisissä toimintatavoissa ja joustavuudessa on isoja eroja.

”Sitä pitää kestää sitä valvontaa ja Suomen byrokratiaa. Kyllä sitä on tämmöistä valvontaa, raportointia ja seuranta. En mä tiedä onko liikaa, mutta kuitenkin se on säännöllistä. (Haastateltava no. 5.)

”Viimeisen kahden vuoden aikana niin sanotaanko, että aika myllertävässä tilanteessa ollaan oltu sote-uudistuksen keskustelujen tiimoilta. Silloin kun minä aloitin tässä työssä, niin meidän oma kaupunki oli lähin valvova viranomainen ja joka myös sitten palveluita yksityisiltä osti. Että toiminta on kyllä hankaloitunut kyllä aika paljonkin tänä aikana”. (Haastateltava no. 3.)

”Toki sitten kun puhutaan, että tulee sote ja maakuntamalli, niin tuntuu, että päästään niin kuin samalle, että kaikki ostaa samalla kaavalla, että niissä on tavallaan eroja sitten. Ja tietysti kunnissakin on eroja, että joissain kunnissa asiat tapahtuu yhdellä soitolla ja toisissa taas tarvitaan sitten vähän enemmän jumppaa. Mutta en mä koe, että se jotenkin vaikeuttaisi. Ehkä siihen on niin totunut siihen tapaan toimia”. (Haastateltava no. 4)

Byrokratia tutkimuksen tulosten perusteella hoiva-alalla tarkoittaa lähinnä poliittista byrokratiaa ja toimimista julkisen sektorin, ensisijaisesti kuntien palveluntuottajana.

Hoiva-ala on voimakkaasti säänneltyä ja näin ollen poliittiset voimasuhteet ja sen päätöksenteko vaikuttaa vahvasti niihin arjen käytänteisiin joita hoivakodeissa tapahtuu.

Todennäköistä onkin, että yksityisen sektorin toimijoiksi hoivakotien johtajat kohtaavat kohtuullisen paljon byrokratiaa harjoittaessaan liiketoimintaansa, mahdollisesti ainakin enemmän kuin moni muu yritys yksityisen sektorin muilla toimialoilla.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tarkoitus oli selvittää, missä määrin yksityisissä hoivakodeissa organisaatioiden ylin johto mahdollistaa itseohjautuvuuden toteutumisen organisaation työntekijöiden keskuudessa, sekä kokevatko johtajat työntekijän merkityksellisyyden kokemusten mahdollistamisen työnantajan tehtäväksi. Tutkielman tavoitetta selvitettiin itseohjautuvuusteoriaan (Deci & Ryan 2000b) ja Teal-organisaatiomalliin (Laloux 2015) perustuvalla kirjallisuuskatsauksella, sekä puolistrukturoidulla haastattelututkimuksella.

Yleisesti markkinataloudessa on totuttu kilpailun hävittävän huonot toimijat markkinoilta ja jättävän jäljelle vain vahvimmat ja selviytymiskykyisimmät. Itseohjautuvuus on monella alalla tuonut tehokkuutta, sitoutuneisuutta ja ketteryttä organisaatioihin, näin vaikuttaen lopulta myös yritysten tuloksiin parantavasti. (Laloux 2015; Groen ym. 2017.) Tässä tutkielmassa oli tarkoitus selvittää, onko itseohjautuvuuteen kannustavaa johtamista olemassa yksityisen sektorin hoivakodeissa, ottamatta kantaa siihen, olisiko sen olemassaolo ratkaisu heikkoon laatumieliokuvaan alalla.

”Missä määrin hoivakotien johtajien harjoittama johtaminen mahdollistaa ja tavoittelee itseohjautuvuutta henkilöstön keskuudessa?”, on ensimmäinen tämän pro gradu -tutkielman tutkimuskysymyksistä. Vastauksena voidaan todeta, että haastateltavien johtajien organisaatioissa itseohjautuvuudelle ei ole tutkimuksessa esiin nousseiden tulosten perusteella edellytyksiä, suurimmalta osin johtajien nykyisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja johtamista ohjaavien arvojen takia. Tätä johtopäätöstä perustellaan seuraavaksi.

Teoriaosuudessa esiteltiin tyypillisiä johtamisen käytänteitä ja organisaatioita, joihin vahva itseohjautuvuus ja matala hierarkia liitetään. (Lee & Edmondson 2017; Martela & Kostamo 2017.) Teorian valossa voidaan todeta, että haastatellussa mukana olleissa hoivakodeissa ei johtaminen ole ainakaan vielä sillä tasolla, että todella voitaisiin puhua itseohjautuvuuteen panostavasta, tai sitä tavoittelevasta organisaatiosta. Vaikkakin jotkut johtajat jopa mainitsivat kaipaavaansa ja arvostavansa itseohjautuvuutta ja oma-aloitteisuutta työntekijöissään. Kuten tuloksia käsittelevässä luvussa on esitetty, monia sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden käsitteistöön kuuluvaa toimintaa pidettiin hyvänä

ja toivottavana asiana, ja montaa niistä johtamisessa myös tuettiin. Lopulta kuitenkin tämän kaiken kauniin ajatustason johtamisen toteutumisen estänee tutkimuksessa esiin tullut haluttomuus luopua esimiesvallasta, ja vapauttaa näin työntekijät aitoon itseohjautuvuuteen.

Ennen tutkimuksen aloittamista voitiin olettaa löydettävän tutkituista johtamiskäytännöistä viitteitä merkittävästä hierarkiasta organisaatioiden sisällä. Hierarkia kun perinteisesti on kirjallisuudessa yhdistetty sosiaalialalle kuuluvaksi, erityisesti perinteisen näkökulman mukaan tämä näkyy sairaalamaailmassa. (Ojala & Mäki 2017: 267; Martela 2017: 161–162.) Haastatelluissa organisaatioissa ei suuria hierarkioita kuitenkaan löytynyt, ja organisaatioissa oli vain yksi esimiesporras ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä. Kuten aiemmin tuloksia käsittelevässä luvussa on kerrottu, tämä vastaavan sairaanhoitajan esimiesrooli oli hyvin merkittävä, ja hänet nähtiin johtajalle korvaamattomana apuna esimiestyössä ja käytännön johtamisessa. Tämä vahva esimiespositio, joka haluttiin säilyttää tärkeänä lenkinä organisaatiossa, sekä ennen kaikkea johtajien uskomus siitä, että henkilöstö toivoo selkeää ohjeistusta esimieheltä, kertoo enemmän perinteisestä hierarkkisesta organisaatiosta kuin itseohjautuvasta sellaisesta.

Henkilökuntaa ei myöskään osallistettu juurikaan organisaatioiden päätöksentekoon. Parhaimmat itseohjautuvat organisaatiot antavat työntekijöille merkittävän vapauden, mutta myös vastuun omiin päätöksiin. (Lee & Edmondson 2017.) Esimerkiksi teoriaosuudessa esitelty kotihoito-organisaatio Buurtzorg antaa tiimien itsenäisesti rekrytoida mielestään juuri heidän yhteisöön parhaiten sopivan työntekijän, sillä he katsovat tiimillä itsellään olevan paras tieto siitä, minkälainen ihminen työyhteisöön tarvitaan ja toisaalta myös siihen persoonana sopii. (Hamel 2011; Gray ym. 2015) Tässä tutkimuksessa rekrytointi oli lähes täydellisesti ylimmän johtajan vastuulla. Edes vastaava sairaanhoitaja, jolla muuten oli kyllä merkittävä rooli organisaatioissa, ei juurikaan saanut olla mukana rekrytoinneissa.

On yleisesti tiedossa, että aidosti itseohjautuvat organisaatiot pyrkivät kaikessa tekemisessään nostamaan oman henkilökunnan hyvinvoinnin ja sisäisen motivaation toimintakulttuurissaan ja arvoissaan erittäin korkealle. Teoriaosassa esitellyille suomalaisille ja

kansainvälisille menestyneille it-alan yrityksille itseohjautuvuus ja matalat hierarkiat ovat yrityksen olemassaolon kulmakiviä. (Martela & Kostamo 2017; Lee & Edmondson 2017.) Tämän kaltaisissa yrityksissä on menty jopa niin pitkälle, että henkilökunnan tyytyväisyys on nostettu asiakastyytyväisyyden yläpuolelle julkisissa arvoissa. Tätä näkökulmaa ei tämän tutkimuksen haastatteluissa tullut esille edes lievemmissä muodoissa, mikä oli jossain määrin tutkijalle yllätys. Perinteiseen tyyliin asiakas nostettiin kaiken tekemisen keskiöön ja laatua peilattiin sitä kautta. Tämä on luonnollisesti hyvä uutinen hoivapalveluiden laatua pohdittaessa. Henkilökunnan hyvinvointia ja arvostusta ei tuotu arvoissa eikä haastatteluissa muutoinkaan esille. Johtajien näkökulmasta viesti oli sen suuntainen, että mikäli alalle on lähdetty, pitää kestää työ tällaisena kuin se on, koska se ei siitä muuksi tule muuttumaan.

Tutkimuksen tekijä oppi tutkimuksen aikana lisää siitä liiketoimintaympäristöstä, jossa hoivakodit operoivat kotimaisessa yksityisen hoivasektorin kentässä. Tutkimuksen tehtyään oli tutkijan käsitys laajentunut siitä, millainen markkina on, ja kenelle palvelua tosiasiallisesti myydään. Yksi alkupohdinnoista tutkimuksen taustalla oli jo aiemmin mainittu epäily alan kilpailun toimimattomuudesta. Johdannossa myös esitettiin tähän liittyen Seligson Oyj:n salkunhoitaja Anders Oldenburgin kommentti, jossa hän kertoi karttavansa isoa hoivayhtiötä sijoituskohteena, koska *”hoivabusiness Suomessa on pitkälti alihankintaa kunnille, mikä lisää poliittista riskiä ja heikentää yhtiön mahdollisuuksia itse vaikuttaa tulevaisuuteensa”*. Tutkimuksen edetessä tutkija sai huomata mitä Oldenburg tarkoitti. Näin ollen löytyi vastaus tutkijan omiin pohdintoihin, miksi markkinaehtoinen kilpailu ei välttämättä ainakaan nopealla aikataululla poista ”heikkoja” toimijoita alalta.

Haastatteluista ilmeni, että moni johtaja piti toimintaa kuntien kanssa byrokraattisena, eikä yksityisellä sektorilla todellakaan saada automaattisesti uutta asiakasta hoivakotiin kun paikka siellä vapautuu. Tästä näkökulmasta katsottuna yksityiselläkään sektorilla hoiva-alalla ei toimita aivan vapaassa markkinataloudessa, sillä asiakkaana eivät ole suoraan hoidettavat asiakkaat itse, vaan sen sijaan kunnat ja kaupungit, joilla rahat ovat todella tiukassa ja yksityinen hoivakoti ei ole heille välttämättä ensisijainen vaihtoehto.

Yksityishenkilöillä taas harvoin on varaa ostaa täysin itsenäisesti oma hoivapalvelunsa ja näin ollen valita mielestään paras toimija alalta.

Tutkimuksen empirian keskeisin tulkintakehys oli SDT-teoria, joka toteaa, että jokainen toimintatapa ja käytänne työpaikalla joko vahvistaa tai heikentää psykologisia perustarpeita, ja jokaisen joka haluaa kehittää työntekijöiden suoristusta tai hyvinvointia paremmaksi, tuliksi edesauttaa toimintatapojen rakentamista, jotka tukevat työntekijöiden *kyvykkyyttä, omaehtoisuutta ja yhteisöllisyyttä*. (Deci ym. 2017.) Tähän teoriaan peilaten voidaan todeta, että yhteisöllisyyden kehittymiselle on hoivakodeissa haastattelujen perusteella hyvät edellytykset, kuten myös kyvykkyyden toteutumiselle, sillä johtajat arvostivat koulutusta, kehitystä ja opiskelua, kokien myöskin sen mahdollistamisen työnantajan tehtäväksi. Mutta kriittisin ulottuvuus itseohjautuvuuden kannalta SDT-teoriassa on varmastikin omaehtoisuuden, eli autonomian mahdollistaminen. Kuten aiemmin on useamman kerran tuotu esiin, tutkimuksen perusteella tämä osio itseohjautuvuusteorian psykologisista perustarpeista ei tulosten mukaan voi toteutua.

Edellisten hyvinkin selvien itseohjautuvuuden kehittymistä jarruttavien argumenttien lisäksi voidaan tutkimustuloksia peilata vielä varmistukseksi esimerkiksi teoriaosuudessa mainittuun Martelan ja Kostamon (2017) kuuteen pääkohtaan, joista voidaan heidän mukaansa tunnistaa itseorganisoituva organisaatio käytänteillä ja kulttuurilla. Nämä kuusi kohtaa ovat, *hierarkia on minimoitu (1), valta päättää asioista on voimakkaasti ohjattu alaspäin (2), strategisia tai organisaatiotason päätöksiä ei hoideta yksin ylimmän johdon toimesta (3), kaikki tieto ja tiedottaminen ovat läpinäkyvää ja avointa (4), kaikkien pitää tietää mitä tavoitellaan ja miten sinne aiotaan päästä (5)* ja viimeisenä *työntekijöiden roolit ovat joustavia ja kehittyviä, eivätkä säännöt ja normit jarruta kehitystä (6)*.

Kun tutkimuksessa saatuja tuloksia peilataan yllä mainittuun Martelan ja Kostamon kuuden kohdan listaan, voidaan todeta tutkimuksen tulosten perusteella, että mahdollisesti vain tiedottamisen (kohta 4) ja ihmisten tiedon tavoitteista ja strategiasta (kohta 5) voitaneen sanoa olleen organisaatioissa todellisuudessa olemassa. Varauksella myös kohta 6 toteutui jollain tasolla, mutta jonkin verran normit ja etenkin hoiva-alan yleinen

sääntely vähentävät työntekijöiden roolien joustavuutta. Suurimmat puutteet ja vahvin näyttö itseohjautuvuuden kehittymistä vastaan on kuitenkin jo tuloksissa aiemmin mainitut päätöksenteon pitäminen ylimmällä johdolla, sekä vallan säilyttäminen organisaation yläpäässä, eikä todellakaan ohjattuna voimakkaasti alaspäin, kuten Martelan ja Kostamon listan kohta numero 1 edellyttäisi. Yhteenvetona voidaan todeta, että tässä kappaleessa esitetyt perustelut tukevat kiistatta johtopäätöstä siitä, että kyseiset johtamisen käytänteet eivät kannusta tai mahdollista aitoa itseohjautuvuutta organisaatioihin.

Edellä on esitetty niitä syitä, miksi haastateltavien johtajien esimiestyön ei voida sanoa olevan itseohjautuvuuteen kannustavaa. Tästä samasta syystä myöskään teoriaosuudessa esitelty Teal-organisaatio (Laloux 2015) ei voi toteutua, sillä sen koko perusajatus on pohjimmiltaan itseohjautuvassa organisaatiokulttuurissa. Kuten teoriaosuudessa on todettu, oikeaoppinen Teal-organisaatio toimii ilman esimiehiä ja johtajia, vertaisistaan kootuista tiimeistä. (Janhonen ym. 2016; Kousa 2017). Teal-mallin toteutuminen vaatisi tässä tutkielmassa haastateltuihin johtajiin verrattuna huomattavasti enemmän johtajan omaehtoista vallasta luopumista, sekä merkittävästi voimakkaampaa panostusta oman henkilökuntaan niin käytännön työssä kuin henkilökohtaisessa arvomaailmassakin.

Vaikka erilaisia persoonia sinällään haastattelujen perusteella arvostettiin, se johtui enimmäkseen halusta tuoda asiakkaille erilaisia hoitajakokemuksia, jotta jokaiselle löytyisi sopiva hoitajapersoonaa. Tämä on asiakaslähtöinen ja sinällään kannatettava ajatus, mutta Teal-mallin mukaista jokaisen henkilön minuuden ja ainutlaatuisuuden arvostamista ja kehittämistä se ei ole. Myöskään Teal-ajatusmaailman mukainen evolutiivinen tarkoitus ei toteudu haastateltavien organisaatioissa, sillä kukaan johtajista ei nähnyt yrityksen olemassaolon tarkoituksen voivan muuttua. Huomioitavaa kuitenkin on, että Teal-organisaatiomallin olemassaolo ei ollut itsessään tutkimuskysymys. Se kuitenkin liittyy vahvasti itseohjautuvuuden käsitteen alle ja siitä on johdettu toinen varsinaisista tutkimuskysymyksistä.

Minkälaisena johtajat näkevät työantajan roolin työntekijän elämän merkityksellisyyden kokemisessa, oli toinen tutkielman tutkimuskysymyksistä. Tällä kysymyksellä viitattiin osin Teal-mallin mukaiseen ajatusmaailmaan yritysten johdossa, ja haluttiin

selvittää, näkyykö nykyaikana kirjallisuuskatsauksen mukaan (Podolny ym. 2004; De Hauw & De Vos 2010) selvästi yleistynyt työntekijöiden merkityksellisyyden kokemuksen tarve johtajien johtamisessa tai arvoissa. Teal-organisaatiomalliin perustuva ajatus siitä, että työnantaja ja työpaikka ovat olemassa täyttääkseen työntekijälle elämässään syvempää merkitystä ja sisältöä, ei haastateltavien johtajien keskusteluissa noussut esiin. Merkityksellisyyden tarjoamista ei koettu työnantajan tehtäväksi, mutta kasvaminen ja kehittyminen työn sisällä sen sijaan nähtiin työnantajalle kuuluvana vastuuna, kuten edellisissä luvuissa jo mainittiin.

Vastauksena tutkimuskysymykseen voidaan todeta, että johtajien mielestä ei ole työnantajan tehtävä tarjota syvempää merkityksellisyyttä työntekijöilleen heidän elämäänsä. Vastauksissa toistui näkemys siitä, että työntekeminen esimerkiksi vanhusten kanssa on itsessään merkityksellistä, ja alalle hakeutuneiden ihmisten pitäisi olla alalla juuri siitä syystä. Merkityksellisyys johtajien mukaan pitäisi rakentua jo tästä peruslähtökohdasta.

Edellä mainittuun näkökulmaan saattaisi sopia itseohjautuvuusteorian jatkotutkimukset, joita Richard Ryan ja Frank Martela ovat 2010-luvulla suorittaneet. Tutkimuksen mukaan neljäs lisäulottuvuus itseohjautuvuusteoriaan olisi halu tehdä hyvää, eli hyvántahtoisuus. (Martela & Ryan 2016; Martela ym. 2017.) Tämän ajatuksen luulisi sopivan erityisen hyvin juuri hoiva-alalle, mikäli henkilö on alalla omasta aidosta halusta auttaa hoidettavia asiakkaita. Se ei kuitenkaan tarkoita, että organisaation johto voisi laiminlyödä muita itseohjautuvuusteorian osa-alueita, jos tavoite on saavuttaa kasvanutta motivaatiota.

6.1. Loppupäätelmät

Itseohjautuvuus organisaatioissa vaatii vahvaa luottamusta henkilökuntaan, sekä johtajilta aitoa halua jakaa vastuutaan ja tehdä itsestään mahdollisimman tarpeeton. Teoriaosuudessa on kerrottu, että itseohjautuvassa organisaatiossa johtajan rooli muuttuu enemmän valmentavaksi, mutta yhtäläillä, ellei aiempaa enemmänkin läsnä oloa vaati-

vaksi. Organisaatiossa ei toteudu aito itseohjautuvuus mikäli johto ei sisimmissään halua sitä, eivätkä he ole kykeneviä luovuttamaan päätäntävaltaa organisaatiotasolla alaspäin. Huomioitavaa myös on, että aidosti itseohjautuvassa organisaatiossa ei juurikaan tasoja tai esimiehiä edes tulisi esiintyä. (Lee & Edmundson 2017; Martela & Kostamo 2017.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut johtajat halusivat pitää kiinni omasta johtajuudestaan, sekä toisaalta myös heidän suorana alaisena, henkilökunnan esimiehenä toimivasta osastovastaavasta, joka käytännössä aina oli koulutukseltaan sairaanhoitaja. Kuten johtopäätöksissä todettiin, neljä viidestä johtajasta toimi yrittäjänä, ja tämän tutkielman tulosten perusteella saattaa olla mahdollista, että heidän halu pitää kiinni vahvasta johtajuudesta on palkkajohtajia voimakkaampi.

Johtajat arvostivat haastattelukeskustelujen perusteella oma-aloitteisuutta, aktiivista otetta työhön, osaamista ja koulutusta. Tutkimustulosten paradoksi oli kuitenkin johtajien käytännön henkilöstöjohtamisen ja heidän oman arvomaailmansa voimakas ristiriita toivottuihin henkilökunnan työskentelyominaisuuksiin verrattuna. Yksi johtajista nousi suvereenisti muiden yläpuolelle niissä arjen työelämän käytännöissä, jotka panostivat henkilökunnan hyvinvointiin, viihtyvyyteen ja sitoutuneisuuteen. Kuten seuraavassa luvussa jatkotutkimusaiheita pohdittaessa mainitaan, hänen toimiminen palkollisena johtajana ilman yrittäjästatusta, saattaa vaikuttaa hänen näkemykseensä henkilökunnan osallistamisesta, palkitsemisesta ja heidän tyytyväisyyteensä panostamisesta. Tosin itseohjautuvan organisaation kannalta asialla ei pitäisi olla mitään merkitystä, vaan toimet pitäisi olla itsestään selviä kaikille johtajille, mikäli tavoite on saavuttaa organisaatiossa itseohjautuvaa toimintaa.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että mikäli halutaan saavuttaa mahdollisuudet aidolle itseohjautuvuudelle henkilöstön keskuudessa, saati Teal-organisaatioon viittaavaa johtamiskulttuuria organisaatioon, tulee johtamisessa huomioida ainakin seuraavat seikat huomattavasti vahvemmin:

- Oman henkilökunnan hyvinvoinnin nostaminen johtamisen arvoissa korkeammalle
- Henkilökunnan osallistaminen isoihinkin päätöksiin (esim. rekrytointi, työvuorot, talous)
- Esimiesaseman olemassaolon tarpeellisuuden ja sen valta-aseman kriittinen tarkastelu
- Johtajan oman aseman muuttaminen kaikesta päättävästä ja ohjaavasta johtajasta valmentavaan ja kannustavaan niin sanottuun ”taustalta seuraajan” suuntaan

Huomioitavaa kuitenkin on, että tutkielma ei ole ottanut kantaa henkilöstöjohtamisen laatuun tai sen heikkouksiin, sillä tutkielma keskittyi etsimään tutkimuksen avulla vain itseohjautuvuuteen kannustavan johtamisen olemassaoloa, sekä johtajien näkemystä merkityksellisyyden kokemuksen tarjoamisesta työntekijälle.

Tutkielman tekeminen on ollut opettavainen kokemus, jossa kahdenkeskisten haastattelujen avulla päästiin lähelle johtajien omaa ja paikoin henkilökohtaistakin ajatusmaailmaa, sekä sitä toimintaympäristöä haasteineen, joissa he päivittäistä liiketoimintaa ja johtamista harjoittavat. Tutkielma toi myös uutta tietoa tutkielman tekijälle yksityisen hoivasektorin liiketoimintamalleista, ja nyt ymmärrys asiakashankinnan ja kassavirran muodostumisen periaatteista on tutkimuksen aloitusajankohtaa parempi.

Tämän pro gradu -tutkielman tutkimustavoite pyrittiin saavuttamaan kirjallisuuskatsauksen, empiirisen tutkimuksen ja johtopäätösten avulla. Itseohjautuvuus on nykyhetkessä organisaatioiden johtamisen keskusteluissa voimakkaasti esillä, ja tutkielmalla onkin paikkansa herättämään keskustelua ja jatkotutkimusta aiheen ympäriltä.

6.2. Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Tutkielma toi esiin viiden yksityisen sektorin johtajan ajatuksia, sekä operatiivisia toimia liittyen heidän organisaatioidensa johtamiseen. Tutkielmassa saadut tulokset etsivät ja löysivät joitain näytteitä siitä, miten yksityisen sektorin hoivakotien johtajat nykyisin johtamistaan harjoittavat. Tutkielman tekemisen aikana, ja lähinnä aineiston analyysivaiheessa tekijälle nousi esiin löydöksiä, jotka eivät välttämättä olleet juuri tämän tutkielman tutkimuskehyksen keskiössä, mutta joista olisi mielenkiintoista tietää enemmän ja joita näin ollen voisi mahdollisesti jalostaa eteenpäin jatkotutkimusaiheiksi. Näitä ajatuksia on esitelty tässä kappaleessa.

Tässä tutkielmassa keskityttiin hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka koskivat nimenomaisesti johtajien näkemyksiä ja käytänteitä johtamiseen itseohjautuvuuden viitekehyksessä. Onnistunut itseohjautuvuus organisaatioissa rakentuu todellisuudessa pitkälti työntekijöiden sisäisen motivaation ympärille. Sisäisesti motivoitunut henkilö ei ole innostunut pelkästään ulkoisista palkinnoista joita työ hänelle tuottaa, vaan hän on innostunut työstä itsestään (Gagné & Deci, 2005.) Tällainen henkilö nauttii työstään ja sen itseilmaisuun kannustavista mahdollisuuksista. Siksi sisäisesti motivoituneet henkilöt voivat paremmin. (Niemic, Ryan & Deci: 2008.) Terveysvaikutukset joita sisäisellä motivaatiolla saadaan aikaan, ovat varsin merkittävät. Spreitzerin ja Porathin mukaan (2012), innostuneet ja sisäisesti motivoituneet henkilöt kokevat 125 % harvemmin burnout-oireita työelämässä ja ovat lähes 50 % tyytyväisempiä työhönsä.

Yksi jatkotutkimusaihe voisikin olla, miten henkilökunta itse kokee sisäistä motivaatiota voitavan kehittää ja miten he kokevat itseohjautuvuuden teeman alle kuuluvat käytännöt. Tämän tutkielman tulosten perusteella johtajat uskovat työntekijöiden odottavan esimieheltä selkeää ohjeistusta, sen sijaan, että toimittaisiin tasavertaisina ja autonomisesti päätökset tehden kollegoiden kanssa. Olisi mielenkiintoista tutkia henkilökunnan kantaa samaan kysymykseen sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden viitekehyksessä. Tutkimus voisi kohdistua esimerkiksi kvantitatiivisena tutkimuksena useampaan alan organisaatioon. Näin saataisiin suuremman otoksen kautta dataa siitä, mitä työntekijät itse ajattelevat itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation käsitteistön alle kuuluvien prosessien motivaatiovaikutuksista, ja kokevatko he itseohjautuvuuden tärkeäksi ja kaiva-

tuksi osaksi työelämäänsä. Tärkeää on kuitenkin huomata, että tutkimuskysymykset tulee sanoittaa oikein, eikä puhua sisäisestä motivaatiosta tai itseohjautuvuudesta, vaan sen sijaan kaikesta niiden alle kuuluvasta käytännön toiminnasta. Näin saadaan aitoja ja suoria vastauksia teeman alle.

Yksi tutkimuskysymyksistä oli johtajien kokemus siitä, miten heidän tulisi mielestään huomioida henkilöstön merkityksellisyyden kokemisen tarve työelämässä, tai elämässä yleisesti. Nykyisin erityisesti merkitystä kaipaavat milleniaali-sukupolvi, jotka joidenkin tutkimusten mukaan arvostavat ja odottavat edellisiä sukupolvia enemmän täyttymistä ja tarkoitusta koko työelämälleen (De Hauw & De Vos 2010.) Joka tapauksessa suuri osa työelämäänsä nykyään tulevista uusista sukupolvista kokevat työn enemmän merkityksellisenä, jos he saavat itse kontrolloida sen toteuttamista ja sisältöä. (Lee & Edmondson 2017.) Tässä tutkimuksessa on kerrottu, että johtajat eivät kokeneet työnantajan tehtäväksi järjestää merkityksellisyyden kokemuksia elämään, vaikka he toisaalta pitivät koulutusta, kehittymistä ja kasvua työhön liittyen työnantajan vastuulle kuuluvana. Näin ollen jatkotutkimuksissa voitaisiin keskittyä esimerkiksi siihen, kaipaavatko työntekijät enemmän merkityksellisyyttä ja jokaisen yksilön huomioon ottamista omana itsenään työelämässä. Tutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi laadullisena teemahaastatteluna, jossa pyrittäisiin rakentamaan vapaata keskustelua merkityksellisyyden kokemisen tarpeen ympärille.

Tuloksista ja johtopäätöksistä kertovissa kappaleissa on käyty läpi niitä syitä, miksi haastateltavien johtajien esimiestyön ei voida sanoa olevan itseohjautuvuuteen kannustavaa ja miksi myöskään teoriaosuudessa esitelty Teal-organisaatio ei voi täten toteutua. Sen toteutuminen vaatisi huomattavasti enemmän johtajan omaehtoista vallasta luopumista, sekä merkittävästi voimakkaampaa panostusta oman henkilökuntaan niin käytännön työtehtävissä, viestimisessä kuin johdon omassa arvomaailmassakin. (Lee & Edmondson 2017; Laloux 2015.) Aineistoa analysoitaessa henkilökuntaan merkittävästi panostavaa, henkilökunnan hyvinvointia ja sen tuomaa kilpailukykyä korostavaa johtajaa ei yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta löytynyt ollenkaan.

Yllä mainittu henkilökunnan hyvinvointiin voimakkaasti panostanut, ja sen tärkeydestä näkyvästi viestinyt johtaja oli haastateltavista ainoa, joka ei ollut yrittäjänä organisaatiossaan, vaan hän toimi palkkajohtajana. Tämä oli hyvin mielenkiintoinen havainto, vaikka se ei tämän tutkielman tutkimuskysymysten keskiössä millään tavalla olekaan. Jatkotutkimuksen aihe voisi täten olla myöskin se, toteutuuko itseohjautuvuuteen kannustava johtaminen helpommin organisaatioissa, joissa ylin johto ei ole osa yrityksen omistajatahoa? Onko heidän jostain syystä helpompi luopua vallastaan ja asemastaan kaiken johtajana? Näin ollen tulisi haastatella johtajia, jotka toimivat palkkajohtajana organisaatioissaan ja peilata tuloksia yrittäjien johtamiseen itseohjautuvan organisaation viitekehyksessä. Kyseinen tutkimus olisi mahdollisesti toteutettavissa laadullisena haastattelututkimuksena, kuten tämäkin johtajiin keskittynyt tutkimus on tehty.

Tämä edellä kuvattu havainto vallan tai vastuun vaikeasta luovutettavuudesta näkyi myös monissa organisaatioiden isoissa päätöksissä. Tämä näkyi erityisen hyvin esimerkiksi rekrytointeihin, strategiaan tai talouteen liittyvissä teemoissa. Voimakas isojen päätösten pitäminen tiukasti ylimmän johdon vastuulla, saattaa myös osittain johtua organisaatioiden yrittäjävetoisuudesta. Eikö omaa yritystä ja sitä kautta valtaa haluta päästää muiden käsiin? Tämä voisi mahdollisesti linkittyä yllä esitettyyn jatkotutkimusaiheeseen, sillä kiinnostavaa olisi tietää, esiintykö tämä sama ilmiö samassa mittakaavassa myös julkisen sektorin hoivaorganisaatioissa.

6.3. Tutkimuksen käytännön kontribuutio

Koska tutkimuksessa käsiteltiin johtajien aitoja käytänteitä harjoittaa johtamista organisaatiossaan, jatkotutkimusaiheiden lisäksi tämän tutkimuksen tuloksista on löydettävissä työpaikkojen käytännön arkeen linkittyviä näkökulmia. Itseohjautuvuus tai syvemmän merkityksen huomioiminen ei tule organisaatioon yhdessä yössä tai toivomalla, vaan se edellyttää voimakkaita ja määrätietoisia toimia, joka saattaa tarkoittaa koko organisaatiomallin ja -kulttuurin purkamista ja uudelleen rakentamista. Tästä oivallisena esimerkkinä toimii tässäkin tutkimuksessa esitelty OP Ryhmän muutos kohti itseohjautuvuutta.

Jos tavoitteena on positio yksityisen sektorin hoivaorganisaation johdossa, on tutkimuksen tulosten mukaan tultava toimeen erilaisten virkamiestahojen kanssa, sekä kestävä sitä byrokratiaa, jota nämä instanssit vääjäämättä edustavat verrattuna yksityisen sektorin pieneen hoivaorganisaatioon. Julkinen sektori ja erityisesti kaupungit ja kunnat ovat merkittävän ulkoinen toimija, joka vaikuttaa yksityisen hoivakodin menestymiseen liiketoiminnassaan. Näiltä osin yksityinen hoivayritys ei vastaa aivan samalla tavalla sitä yksityistä yrittämisen muotoa, mitä sanan perinteisessä merkityksessä on totuttu ymmärtämään. Toiminta on kuin alihankintaa kunnille ja kaupungeille, ja siihen kumppanuuteen vaikuttaa oman hoitotyön laadun ja hinnoittelun lisäksi monia muita asioita ja tahoja. Tämä on uraa hoiva-alan johdossa, sekä erityisesti alan yrittäjyyttä pohtivan hyvä tiedostaa.

Vaikka itseohjautuvuus on juuri nyt näkyvästi esillä johtamiseen ja organisaatioihin, sekä yleisesti työelämään liittyvässä keskustelussa, se on kuitenkin vielä verraten uusi ilmiö suomalaisessa työelämän keskustelussa. Täten on selvää, että monella alalla ajatus radikaalista esimiesvallan purkamisesta ja päätösvallan jakamisesta organisaation henkilökunnan keskuuteen, on vielä uusi ja monen johtajan korvaan kenties mahdottomalta kuulostava. Ajat ja ihmiset kuitenkin muuttuvat, halusipa vanhojen organisaatiomallien johtoporras sitä tai ei. Suurin muutospaine organisaatioiden johtamisen ajatusmaailmaan tulee juuri vahvan asiantuntijatyön lisääntymisen, sekä merkityksellisyyttä työltä etsivien nuorten ammattilaisten työelämään tulon myötä. Näin ollen ihminen on tulevaisuuden työelämässä aikaisempaa enemmän keskiössä ja määrittämässä osaltaan organisaatioiden menestymisen edellytyksiä.

Tutkimustulosten mukaan yksityisen sektorin hoivakotien johtajat haluavat pitää kiinni siitä vallasta mikä heillä ylimmän johdon edustajana on. Tämä vallasta kiinni pitäminen vaikutti erityisen voimakkaalta yrittäjävetoisten hoivakotien kohdalla. Johtajat pitävät oma-aloitteisia ja ahkeria työntekijöitä arvossaan, ja kukapa ei pitäisi. Johtamistaan he eivät kuitenkaan ole halunneet muuttaa itseohjautuvuutta tukevaan suuntaan. Asiantuntijaorganisaatioissa on jo kauan nähty, että antamalla ihmisille arvostusta, vapautta, vastuuta ja huolehtimalla heistä, saavutetaan merkittäviä tuloksia. Valtaosa tämän ajan it-

yrityksistä ja erityisesti nuorista ammattilaisista rakentuvista organisaatioista on rakennettu näin.

Ottamatta kantaa siihen, missä vaiheessa hoivatyö liikkuu enemmän nykyisin tunnetun asiantuntijaorganisaation käsitteen suuntaan, voidaan hoiva-alalla jo nyt nähdä itseohjautuvuuden ja matalan hierarkian avulla saavutetun ylivoimaisia tuloksia niin laadun, taloudellisen menestyksen kuin yhteiskunnan säästöjenkin suhteen. Hollantilainen Buurtzorg on implementoinut hämmästyttävän tehokkaasti aiemmin esimerkiksi teknologian tai logistiikan alalla erinomaiset tulokset tuoneet itseohjautuvuuden ja matalan hierarkian käytännöt hoiva-alalle.

Sekä tieteellinen tutkimus että käytännön positiiviset esimerkitapaukset todellisesta työelämästä tukevat näkemystä siitä, että panostamalla ihmisten hyvinvointiin, heidän autonomiaansa ja sisäiseen motivaatioon, voidaan saavuttaa menestystä ja kilpailijoita parempia tuloksia. Näissä organisaatioissa ihmiset voivat hyvin, ovat sitoutuneita, motivoituneita, sairastavat vähemmän, sekä lopulta tekevät parempaa tulosta myös liiketaloudellisesti. On erinomaista, että Buurtzorgin kaltaisia esimerkkejä löytyy nyt jo hoiva-alaltakin. Tämä antaa uskoa ja vahvistaa tieteellisen tutkimuksen kertomaa itseohjautuvuuden ja ihmisiin panostamisen mahdollisuuksista menestyksen saavuttamisessa. Tässä saattaisi olla eriomainen liikeidea tai johtamisen ohjenuora jollekin alalla toimivalle yrittäjälle/johtajalle, tai vasta sitä suunnittelevalle henkilölle.

Hoiva-alan tarjoamia menestysmahdollisuuksia tulevaisuudessa tukee myös tutkimuksessa haastateltujen johtajien näkökulma siitä, että hoivapalveluiden kysyntä jatkaa huomattavan kovaa kasvuaan vielä vuosia, jopa vuosikymmeniä. Ala työllistää siis hyvin, ja monet alan yrityksistä ovat päässeet hyvään tulokuntoon. Tutkimuksen mukaan epäselvää oli lähinnä vain se, hoitavatko asiakkaita juuri nämä pienet yksityiset organisaatiot julkisen sektorin ja isojen yksityisten toimijoiden rinnalla, vai muuttuuko toimintaympäristö kuntien ja kaupunkien, sekä poliittisten päätösten kautta täysin toisenlaiseksi.

Hoivan tarve nähtiin tutkimuksen perusteella kuitenkin kasvavana trendinä, riippumatta siitä kuka sitä tarjoaa. Tälle väitteelle on myös kiistatonta tieteellistä näyttöä kansan

ikäntymisen ja suuria ikäluokkia koskevien tilastojen tutkimuksen kautta. Pienten yksityisten toimijoiden menestyminen isoja toimijoita vastaan oli tämän tutkimuksen vastajien mukaan mahdollista ainoastaan kodinomaisella ja ensiluokkaisen laadukkaalla hoidolla.

Tilastojen, tieteellisen tutkimuksen ja työelämässä jo nähtyjen aitojen esimerkkien perusteella voidaan siis sanoa, että olisi hyvin yllättävää, ellei Suomessakin menestyisi yksityisellä hoivamarkkinalla yritys, jolla olisi Buurtzorgin kaltaista ennakkoluulottomuutta ja rohkeutta lähteä toteuttamaan asiantuntijaorganisaatioiden tyyliin ensimmäistä itseohjautuvuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin nimeen näkyvästi vannovan yrityksen tuomista hoiva-alalle. Nyt alalla ei kyseistä johtamista vaikuta tapahtuvan, eikä julkisuudessa ole totuttu kyseisiä yrityksiä hoivan liiketoimintaympäristöstä näkemään.

Menestyäkseen itseohjautuva organisaatio vaatii luonnollisesti hyvää johtamista ja aitoa luottoa omaan henkilökuntaan ja heidän haluunsa suoriutua työstään hyvin. Itseohjautuvuutta ei voida pakottaa, eikä se kaikkiin organisaatioihin paras ratkaisu olekaan. Tutkimuksen perusteella yksityisenkin sektorin hoivakodeissa työskentely perustuu vielä pitkälti ylimmän johdon tiukassa ohjauksessa ja päätösvallassa toimimiseen, eikä tässä mittakaavassa ”vanhan ajan” johtaminen voi jatkua samanlaisena pitkällä aikavälillä.

Nuorten työntekijöiden erilaisen arvomaailman ja tavan suhtautua työelämään tunnistivat kaikki tähänkin tutkimukseen osallistuneet johtajat. Samalla todettiin, että asialle ei juurikaan mitään johtajien mielestä ollut tehtävissä. Hoivakoti toimii omalla tavallaan, monien käytäntöjen vielä toimiessa vanhempien työntekijöiden hoitamana ilman valitusta tai pettymystä toimintaa kohtaan osoittaen. Vaikka johtajat tiedostivat nuorten tarpeiden, arvojen ja toiveiden erilaisuuden, vielä ei ole tarvinnut asialle konkreettisesti tehdä mitään. Mutta sekin aika tulee vielä.

Hoiva-ala ja sen organisaatiot rakentuvat hyvin pitkälti ihmisten, eivätkä esimerkiksi teknologian varaan. Näin ollen tämäkään ala ei voi välttyä törmäämästä nykyisten ja tulevien työelämän sukupolvien muuttuviin arvoihin, tavoitteisiin ja haaveisiin työelämälleen. Nykyisille nuorille työntekijöille ja tuleville työsukupolville työ ei ole enää vain

mahdollisuus hankkia kuukausittainen ansio, sen sijaan se on olennainen osa elämää, joten sille uhratun merkittävän aikaresurssin vuoksi työn on tarjottava myös syvempää merkityksellisyyttä. Organisaation tekojen ja arvojen on oltava harmoniassa työntekijöiden omien arvojen kanssa.

LÄHDELUETTELO

- Ahtela, Kaija (2019). Pääomasijoittajat tekevät velkavivulla tuottoa. *Kauppalehti* 30.1.2019, 7.
- Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Anttonen, Anneli, Valokivi, Heli & Zechner, Minna (2009). *Hoiva- Tutkimus, politiikka ja arki*. Tampere: Vastapaino.
- Anttonen, Anneli & Zechner, Minna (2009). Tutkimuksen lähestymistapoja hoivaan. Teoksessa: *Hoiva- Tutkimus, politiikka ja arki*. 19–53. Anttonen, Anneli, Valokivi, Heli & Zechner, Minna. Tampere: Vastapaino.
- Bakker, Arnold B & van Woerkom, Marianne (2017). Flow at work: a self-determination perspective. *Occupational Health Science* 1:1, 47-65.
- Bernstein, Ethan (2014). Flat Organizations like Zappos need Pockets of Privacy. *Harvard Business Review*. 28.11.2014 [online] [cited 2019-2-12]. Available on internet: <https://hbr.org/2014/11/flat-organizations-like-zappos-need-pockets-of-privacy>
- Berstein, Ethan, Bunch John, Canner Niko & Lee Michael (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review* [online] [cited 2019-2-12]. Available on internet: <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- Cerasoli, Christopher, P & Nicklin, Jessica, M (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin* 140, no.4, 980—1008.

- Chiva, Ricardo (2017). The learning organization and the level of consciousness. *The Learning Organization* 24:3, 150–158.
- Cloninger, Claude Robert (2004). *Feeling Good: The Science of wellbeing*. Oxford University Press : New York.
- Coughlan, Tom (2016). Structured for success: how the structure of today’s professional organizations are changing. *Journal of Management and Innovation* 2:1, 1–18.
- Deci, Edward L & Ryan, Richard M (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55:1, 68-78.
- Deci, Edward L, & Ryan, Richard M (2000b). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11(4): 227–268.
- Deci, Edward L & Ryan, Richard M (2008). From ego depletion to vitality: theory and findings concerning the facilitation of energy available to the self. *Social and Personality Psychology Compass* 2:2, 702-717.
- Deci, Edward L, Olafsen, Anja H & Ryan, Richard M (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4, 19–43.
- De Hauw, Sara & De Vos, Ans (2010). Millenials’ career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology* 25:2, 293-302.

- Dinica, Katharina, Demenescu, Liliana Ramona, Lord, Anton, Krause, Anna Linda, Kaiser, Roselinde, Horn, Dorothea, Metzger, Coraline Danielle & Walter, Martin (2016). Self-directedness and the susceptibility to distraction by saliency. *Cognition and Emotion* 30:8, 1461–1469.
- Duunitori (2017). *Kun pomosta tuli palvelija – Onko itseohjautuvuus menestyksen malli työn murroksessa?* [online] [siteerattu 17.2.2019]. Saatavilla: <https://duunitori.fi/tyoelama/filosofian-akatemia-itseohjautuvuus/>
- Edmans, Alex (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics* 101:3, 621–640.
- Eriksson Päivi & Kovalainen Anne (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage: Thousand Oaks, California
- Eskola, Hanna (2019). Timo Ritakallio muutti OP:n itseohjautuvaksi finanssitaloksi ja toi sinne heimot ja heimojohtajat – suurimman muutoksen kokee keskijohto. *Kaupalehti Fakta 4/2019* [online] [siteerattu 26.4.2019]. Saatavilla: <http://www-kaupalehti-fi/uutiset/timo-ritakallio-muutti-opn-itseohjautuvaksi-finanssitaloksi-ja-toi-sinne-heimot-ja-heimojohtajat-suurimman-muutoksen-kokee-keskijohto/42f088a0-8232-4958-9e6f-35d1825e22a4>
- Gagné, Marylène & Deci, Edward L (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior* 26(4), 331–362.
- Gray, Bradford, H , Sarnak, Dana, O & Burgers, Jako, S (2015). Home care by self-governing nursing teams: The Netherlands’ Buurtzorg model. *The Commonwealth Fund Pub* 1818.
- Groen, Bianca A.C, Wouters, Mark J.F & Wilderom, Celeste P.M (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: a survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research* 36, 51–66.

- Hamel, Gary (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, December 2011: 48–60.
- Hamunen Ulla-Maija & Koivisto Matti (2019). *Hallitukselta lisää rahaa vanhustenhoidon valvontaan, Orpon kynsiin joutunut Marin selitti ratkaisuaan* [online]. Yle uutiset 6.2.2019 [siteerattu 16.10.2019]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-10633683>
- Helminen, Pirjo & Karisto, Antti (2005). Vanhustyö muuttuvassa hyvinvointivaltiossa. Teoksessa: *Laatua vanhustyöhön*. 9–18. Noppari, Eija & Koistinen, Paula. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara Paula (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Tammi.
- Janhonen, Minna, Henttonen, Kaisa, Heilmann, Pia & Lindström, Sara (2016). "That sort of culture doesn't suit everyone": Management principles of agile, small and medium-sized business enterprises: Developmental paper. 1–7. Washington: ICSB World Conference Proceedings.
- Jokinen, Topi (2018). *Mitä on teal?* Tealsuomi- blogi 31.1.2018 [online] [siteerattu 3.3.2019]. Saatavilla: <https://www.tealsuomi.fi/blogi/mita-on-teal>
- Karsio, Olli & Anttonen, Anneli (2013). Marketisation of eldercare in Finland: legal frames, outsourcing practices and the rapid growth of for-profit services. In: *Marketisation in Nordic Eldercare: a research report on legislation, oversight, extent and consequences*. 85-126. Ed. Meagher, Gabrielle & Szebehely, Marta. Stockholm: Stockholm University.
- Kauppalehti (2019). Esperi Caren hallitus nukkui pommiin. Pääkirjoitus 30.1.2019, 5A.

- Koestner, Richard, & Losier, Gaetan. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In: *Handbook of self-determination research*, 101-121. Deci, Edward L & Ryan, Richard M. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kostamo, Tuukka (2017). Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Teoksessa *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* 79–110. Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. Helsinki: Alma Talent.
- Kousa, Päivi (2017). *Itseohjautuva Teal haastaa perinteisen organisaatioajattelun* [online] Internal Dialogue blogi 13.5.2017 [siteerattu 3.3.2019]. Saatavilla: <https://www.internaldialogue.fi/itseohjautuva-teal-haastaa-perinteisen-organisaatioajattelun/>
- Laloux, Frederic (2014). *Reinventing Organizations*. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. 1. painos. Nelson Parker.
- Laloux, Frederic (2015). The future of management is teal. *Strategy + Business*. Healthcare 6.7.2015 [online] [cited 3.3.2019]. Available from Internet: <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=10921>
- Lee Michael, Y & Edmondson, Amy, C (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behaviour* 37, 35–58.
- Lith, Pekka (2018). *Palveluasumisessa miljardien markkinat* [online]. Tilastokeskus asiantuntija-artikkelit [siteerattu 27.3.2019]. Saatavana internetistä:

<https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2018/palveluasumisessa-miljardien-markkinat/?listing=simple>

Martela, Frank (2014). *Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää* [online] [siteerattu 1.4.2019]. Saatavilla internetistä: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Martela, Frank (2015). *Buurtzorg ja itseohjautuvan työn vallankumous: Miten tarjota halvempaa, iloisempaa ja laadukkaampaa hoitoa* [online] [siteerattu 3.4.2019]. Saatavilla internetistä: <https://frankmartela.fi/2015/08/04/buurtzorg-ja-kotihoidon-itseohjautuva-vallankumous-miten-tarjota-halvempaa-iloisempaa-ja-laadukkaampaa-hoitoa/>

Martela, Frank (2017). Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa ja miten ratkaista ne adaptiivisesti. Teoksessa: *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* 123–170. Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. Helsinki: Alma Talent.

Martela, Frank & Jarenko Karoliina (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. [online] [siteerattu 18.2.2019]. Saatavilla: https://www.eduskunta.fi/fi/tietoeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (2015). *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (2017). *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Martela, Frank & Kostamo Tuukka (2017). Adaptive self-organizing: The necessity of intrinsic motivation and self-determination. In Eskola, Anne (Ed.), *Navigating*

through changing times – Knowledge work in complex environments. New York: Routledge.

Martela, Frank & Ryan, Richard M (2016). The benefits of benevolence: Basic psychological needs, beneficence, and the enhancement of well-being. *Journal of Personality* 84:6, 750–764.

Martela Frank, Ryan, Richard M & Steger, Michael F (2017). Meaningfulness as satisfaction of autonomy, competence, relatedness, and beneficence: Comparing the four satisfactions and positive affect as predictors of meaning in life. *Journal of Happiness Studies* 19:5, 1261–1282.

Meagher, M. & Szebehely, M. (2013): Marketization in Nordic Eldercare – a research report on legislation, oversight, extent and consequences. Stockholm: Stockholm University.

Nandram, Sharda & Koster, Nicole (2014). Organizational innovation and integrated care: lessons from Buurtzorg. *Journal of Integrated Care* 22:4, 174–184.

Niemiec, Christopher P, Ryan, Richard M & Deci, Edward L (2009). The path taken: consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality* 43:3, 291–306.

Noppari, Eija & Koistinenl, Paula (2005). *Laatua vanhustyöhön*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Otala, Leenamajja & Mäki, Tiina (2017). Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sotealalla – kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa: *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* 265–285. Martela, Frank & Järnko, Karoliina. Helsinki: Alma Talent.

- Paju, Sami (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa: *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* 33–48. Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. Helsinki: Alma Talent.
- Podolny, Joel, M, Khurana, Rakesh & Hill-Popper, Marya (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behaviour* 26, 1-36.
- Poikonen, Pirita & Silvola, Timo (2013). *Mistä rahat? Hoivan rahoituksen tasapainoa etsimässä*. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva Oy.
- Ryan, Richard, M & Deci, Edward, L (2017). *Self-determination theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. New York: Guilford Press.
- Salovaara, Perttu (2017). Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa: *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* 49–78. Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. Helsinki: Alma Talent.
- Seligson & Co Rahastoyhtiö Oyj (2019). Neljännesvuosikatsaus 1/2019.
- Sheldon, Tony (2017). Buurtzorg: the district nurses who want to be superfluous [online]. *BMJ Clinical Research*. [siteerattu: 1.4.2019]. Saatavana internetistä: <https://www.bmj.com/content/358/bmj.j3140>
- Spreitzer, Gretchen M & Porath, Christine (2014). Self-Determination as Nutriment for Thriving: Buildingan Integrative Model of Human Growth at Work. Gagné, M (toim.), *Oxford Handbook of WorkEngagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. New York: Oxford University Press.
- Sveiby, Karl-Erik (2011). Collective leadership with power symmetry: Lessons from Aborginal prehistory. *Leadership* 7:4, 385–414.

Syrjänen, Tuomas & Tolonen, Arttu (2017). Tanssia kaaoksen veitsenterällä- itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa: *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* 201–220. Martela, Frank & Jarenko, Karoliina. Helsinki: Alma Talent.

Talouselämä [online] (2019). Hollantilainen hoiva-alan kohuyhtiö haluaa Suomeen – Ei tavoittele voittoa, haluaa vähemmän byrokratiaa ja parempia tuloksia. 2.4.2019 [siteerattu 3.4.2019]. Saatavana internetistä: <https://www.talouselama.fi/uutiset/hollantilainen-hoiva-alan-kohuyhtio-haluaa-suomeen-ei-tavoittele-voittoa-haluaa-vahemman-byrokratiaa-ja-parempia-tuloksia/e3a8f464-9e96-3433-a072-08f93ef31585>

Telaranta, Seija (1997). *Hoitotyön hallinto*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Tervameri, Terhi (2018). *Sosiaali- ja terveyspalvelualan yritykset: epävarmoista tulevaisuudennäkymistä hyvinvoinnin kasvuun?* [online]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [siteerattu 27.3.2019]. Saatavana internetistä: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161154/TEMjul_38_2018_Sote.pdf

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2018). *Kotihoito ja sosiaalihuollon laitos- ja asumispalvelut 2017* [online]. Suomen virallinen tilasto, tilastoraportti 41/2018 [siteerattu 28.3.2019]. Saatavana internetistä: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137296/Tr41_18_korjattu_sv.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Tuomi, Juha & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, Hanna (2005). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Sukupuoli:

Kokemus hoitoalalta vuosina:

Yrittäjä/johtajavuosia:

Itseohjautuvuus

1. Kuvaile toimialaasi missä toimit johtajana?
2. Minkälainen organisaatorakenne yrityksessänne on käytössä?
3. Miten organisaatiossanne tehdään päätöksiä ja ketkä ne tekevät? Muistuuiko mieleen jotain tuoretta esimerkkiä tästä?
4. Millä perusteella valitaan esimiesasemaan?
5. Mikä on mielestäsi paras keino kannustaa/motivoida ihmisiä kohti parempaa suoritusta?
6. Uskotko henkilöstön kaipaavan ja odottavan selkeää ohjeistusta ja tehtävien määrittämistä esimiehen suunnasta?
7. Työntekijän kasvu, kehittyminen ja osaaminen. Miten näissä voidaan käytännössä onnistua työpaikalla vai kuuluuko se sinne ollenkaan?
8. Joustaako työntekijöiden roolitukset, onko kiertoa tai vaihtelua kuinka paljon?
9. Mitä ajattelet tiedottamisesta ja tiedonkulusta organisaatiossanne?

10. Miten teillä panostetaan tiimihenkeen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen?
11. Miten kuvailisit työntekijöiden keskinäisiä suhteita?
12. Minkälaisen työyhteisön pyrit/haluaisit työntekijöillesi tarjota?
13. Onko yrityksessänne käytössä tiimityötä, tai siihen verrattavaa toimintaa jossa työntekijät toimivat ja tekevät työhönsä liittyviä päätöksiä itsenäisesti keskenään ja saavat ennen kaikkea toimia yhteistyössä toisten kanssa?
14. Mitkä ovat mielestäsi ne kilpailutekijät joilla yritykset menestyvät tulevaisuudessa hoiva-alalla?

Teal -organisaatiomalli

15. Miten sinusta tuli yrittäjä?
16. Minkälaisia työntekijöitä pyrit palkkaamaan/ millä perusteella valitaan työntekijät?
17. Nykyään puhutaan paljon merkityksellisyyden kokemisesta työelämässä. Mitä ajattelet tästä?
18. Miten määrittelisit yrityksesi olemassaolon tarkoituksen?